

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра Управления персоналом**

**ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ПЕРСОНАЛА**

**Дипломная работа**

**студентки очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.03 – управление персоналом  
4 курса группы 05001242  
Андреевой Алины Сергеевны**

Научный руководитель:  
Старший преподаватель кафедры  
управления персоналом Терехова Т.Г.

Рецензент:  
Директор ООО «Белгородторгснаб»  
Удовидченко А. В.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. Теоретические основы изучения затрат рабочего времени в организации .....	6
1.1 Понятие «рабочее время» персонала .....	6
1.2 Классификация затрат рабочего времени персонала .....	12
1.3 Основные методы исследования затрат рабочего времени персонала.....	17
ГЛАВА 2. Исследование затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб» .....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Белгородторгснаб» .....	24
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Белгородторгснаб» .....	28
2.3 Анализ затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб»..	43
ГЛАВА 3. Направления оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб» .....	54
3.1 Система мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб» .....	54
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб» .....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Данная тема является актуальной, так как при изучении трудовых процессов, разработки норм труда необходимо установить какие затраты рабочего времени являются необходимыми, должны регламентироваться и включаться в норму, а какие считаются излишними, нерациональными затратами и потерями. Для этого рабочее время и классифицируется, т.е. подразделяется на отдельные категории по определенным признакам.

Изучение затрат рабочего времени имеет большое значение, т.к. исходя из информации, получаемой в его результате, решается большинство задач, связанных с организацией труда и его нормированием.

Исследования проводятся с целью определения структуры операций, затрат рабочего времени, рационализации приемов и методов труда, выявления причин невыполнения норм, нерациональных затрат и потерь рабочего времени, получения данных о факторах, влияющих на время выполнения элементов операций, разработки нормативных материалов, оценки качества норм и нормативов, а также для решения других задач.

Одним из критериев экономической эффективности производства является уровень использования рабочего времени, характеризующий производительность труда, что означает прирост валового внутреннего продукта на единицу затрат труда.

Показатели, характеризующие уровень выработки работников, отражают сложившуюся степень эффективности использования рабочего времени. Изменение расстановки рабочих мест, повышение квалификации, организационные, технические и технологические нововведения имеют цель снижения количества времени, приходящегося на единицу готовой продукции. А также путем более рационального использования рабочего времени добиться повышения выработки работников.

Более того, актуальность данной работы определяется не только общей напряженностью баланса трудовых ресурсов, но и тем обстоятельством, что падение производительности труда объясняется нерациональным их использованием. Устранение недостатков в использовании рабочего времени - необходимое условие обеспечения роста объемов производства без увеличения численности работников. Благодаря этому возрастает значимость и необходимость исследования уровня эффективности использования рабочего времени и динамики структуры его использования.

Рабочее время - время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации относятся к рабочему времени [1].

**Степень научной разработанности** - методологические подходы к изучению затрат рабочего времени, нашли отражение в работах зарубежных и отечественных авторов: исследования А.Г. Белоконской и П. И. Гавриловой, Л. Зайверт, П. С. Кови, исследования Е. Т. Молли по распределению рабочего времени, В. Патрушев изучил бюджеты времени различных социальных групп и территориальных общностей, исследования Е.С.Чепко.

**Объектом** дипломной работы является ООО «Белгородторгснаб».

**Предмет** исследования - затраты рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб».

**Цель** дипломной работы - изучить эффективность использования рабочего времени и причины его потерь в ООО «Белгородторгснаб».

**Задачи дипломной работы:**

- 1) Изучить понятие «рабочее время» персонала;

2) Проанализировать классификацию затрат рабочего времени, а также основные методы исследования затрат рабочего времени персонала организации;

3) Исследовать затраты рабочего времени персонала ООО «Белгородторгснаб»;

4) Рассмотреть анализ системы управления персоналом, а также анализ затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб»;

5) Предложить план мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб».

**Практическая значимость:** дипломная работа предоставляет возможность использования полученных результатов для усовершенствования комплекса факторов, оптимизирующих затраты рабочего времени в ООО «Белгородторгснаб».

**Информационная база:** Устав предприятия, стандарты и регламент организации, учебники и учебные пособия российских и зарубежных авторов по теме дипломной работы, а также документация ООО «Белгородторгснаб».

**Методы исследования:**

1) Эмпирические методы: архивный метод (анализ документов), опросные методы, анкетирование, наблюдение (фотография рабочего дня);

2) Метод стратегического планирования: SWOT-анализ;

3) Методы обработки полученных данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;

4) Метод интерпретации полученных результатов – структурный метод.

**Структура диплома** состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложения.

## **ГЛАВА 1. Теоретические основы изучения затрат рабочего времени в организации**

### **1.1 Понятие «рабочее время» персонала**

Мерой оценки затрат труда является рабочее время. Рабочее время - время, в течение которого работник создает материальные блага.

В каждую единицу времени (час, день, неделю) работник может выдавать при одинаковых организационно-технических условиях разное количество товаров и услуг. Объяснить это можно тем, что в каждом промежутке рабочего времени существуют перерывы, то есть время, когда работник бездействует. Одна часть перерывов объективно необходима для поддержания и сохранения нормальной работоспособности работника и регламентируется нормами, технологическим процессом и организацией труда. Другая часть перерывов появляется в результате недостатков в организации труда. Делаем вывод, что временные затраты нужно оценивать не только по длительности, но и по степени уплотнения и результативности [16].

Для расчета баланса рабочего времени необходима информация, которая будет характеризовать фактическое положение дел в предшествующие периоды (неявка на рабочее место в связи болезни, отвлечение на выполнение государственных и общественных обязанностей и т.д.), а также данные табельного учета явок и неявок на работу с расшифровкой последних по причинам.

Существующая практика засчитывает в качестве отработанного любой день, когда рабочий явился на работу и фактически приступил к выполнению своих обязанностей. Если рабочий явился на рабочее место, но по каким-либо причинам не приступил к работе, - это целодневный простой.

Рабочее время всегда учитывается при составлении графика смен в процессе работы, в таблице учета использования рабочего времени, при расчетах норм труда и при начислении заработной платы [23].

График работы - это плановый документ, который определяет время начала и окончания работы для каждого работника по дням месяца. При построении графика работы применяется плановое рабочее время месяца, но все расчеты ведутся с учетом правил внутреннего трудового распорядка, которые устанавливаются администрацией организации и профсоюзной организацией [18].

Чтобы полностью учитывать фактически отработанное за месяц работником время, в организации ведется специальный табель учета использования рабочего времени. В табель вносятся заполнения ежедневно. К концу месяца табель подписывается руководителем и представляется в бухгалтерию для учета при начислении заработной платы. Затем бухгалтер сверяет два документа: табель и график. Если обнаруживаются несоответствия между этими документами, то это может говорить о количестве отработанных часов в выходные и праздничные дни, о сверхурочной работе, о днях прогулов, невыходов на работу по болезни и других изменениях относительно плана. Всё это полностью учитывается при начислении заработной платы.

Рабочая неделя бывает пятидневной или шестидневной. При пятидневной рабочей неделе существует два выходных дня, а длительность рабочего дня составляет 8 часов. При шестидневной рабочей неделе существует лишь один выходной день, а продолжительность рабочего дня составляет не более 7 часов. Время работы накануне праздничных дней сокращается на один час. С согласия руководства предприятия работник может работать неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, например, женщинам, имеющим малолетних детей, многодетным матерям, молодежи, обучающейся без отрыва от производства и др. Заработная плата в данном случае, начисляется пропорционально отработанному времени, а также в зависимости от выработки [41].

Одним из важнейших условий труда является продолжительность рабочего времени. Именно уменьшение продолжительности рабочего времени стало основным и первым требованием наемных работников в борьбе за свои

права. На протяжении всей истории взаимоотношений между работодателями и работниками вопросы рабочего времени оставались в центре внимания сторон. К вопросу о регулировании рабочего времени неоднократно обращалась Международная Организация Труда [31].

Осуществляется нормирование рабочего времени с учетом конкретных условий труда, возрастных и любых других особенностей. В связи с этим трудовое законодательство устанавливает следующие виды рабочего времени:

- Нормальное рабочее время;
- Сокращенное рабочее время;
- Неполное рабочее время.

Нормальное рабочее время - это продолжительность рабочего времени, которая применяется в том случае, когда рабочие действия исполняются в обычных условиях труда и лица, которые её выполняют, не нуждаются в специальных мерах охраны труда. Трудовой кодекс РФ определяет предел нормального рабочего времени в 40 часов в неделю. Нормальное рабочее время, устанавливаемое коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка, не может превышать этот предел [27].

Сокращенное рабочее время – это время, в виде сокращенной нормы рабочего времени по сравнению с нормальным, которое осуществляется в соответствии коллективным договором или с законом. В тех случаях, когда сокращенная норма рабочего времени установлена договором, она в такой же мере обязательна для работодателя, как и законодательный предел рабочего времени.

Сокращенное рабочее время на основании норм законодательства установлено:

- Для несовершеннолетних работников;
- Для работников с пониженной трудоспособностью;
- На работах с вредными или опасными условиями труда;
- Для работников, работающих в ночное время;



– Для работников, работающих в предпраздничные дни [43].

1. Сокращение рабочего времени для несовершеннолетних работников.

Нормальная продолжительность рабочего времени для работников, не достигших 16 лет, сокращается на 16 часов в неделю, причем продолжительность ежедневной работы для работников в возрасте от 15 до 16 лет не может превышать 5 часов. Для работников от 16 до 18 лет нормальная продолжительность рабочего времени сокращается на 4 часа в неделю, а продолжительность ежедневной работы не может быть более 7 часов.

Независимо от отрасли хозяйства, характера работы, формы собственности на которой базируется организация, рабочее время для несовершеннолетних работников сокращается.

2. Сокращение рабочего времени для работников с пониженной трудоспособностью.

Правом на снижение нормы рабочего времени пользуются инвалиды I и II групп. Продолжительность их труда по сравнению с нормальной уменьшается на 5 часов в неделю. Продолжительность ежедневной работы устанавливается в соответствии с медицинским заключением.

3. Сокращение рабочего времени на работах с вредными или опасными условиями труда.

Сокращенное рабочее времени установлено с целью облегчения условий труда для тех работников, чей труд сопряжен с воздействием вредных факторов производства на организм человека. Перечень тяжелых работ и работ с вредными и опасными условиями труда утверждается в порядке, определяемом Правительством РФ.

Максимальная продолжительность рабочего времени для работ и профессий определена в самом Списке в зависимости от степени вредности работ. Трудовой кодекс РФ устанавливает правило, согласно которому для работников, занятых на работах с вредными или опасными условиями труда, нормальная продолжительность рабочего времени сокращается на 4 часа в

неделю и более. Трудовой кодекс РФ ограничивает и продолжительность ежедневного труда: при 36-часовой рабочей неделе продолжительность смены не может быть более 8 часов, при 30-часовой рабочей неделе и менее - 6 часов.

#### 5. Сокращение рабочего времени для работающих в ночное время.

Ночным считается время с 22:00 до 06:00 часом. Так как ночная работа плохо отражается на здоровье человека, в рекомендациях Международной Организации Труда находится призыв к сокращению ночного труда. Но в условиях современной экономики ночная работа является необходимой. Объяснить это можно особенностью требований и технологическими процессами обслуживания населения, такими как электростанции, водоснабжение, больницы и транспорт. Во время работы в ночное время продолжительность рабочего дня принято сокращать на один час. Таким образом, недельная норма рабочего времени для работников, работающих в течение недели в ночную смену, не может превышать 35 часов.

Работники моложе 18 лет, беременные женщины, инвалиды не допускаются к работе в ночное время суток. Работники могут быть привлечены к работе в ночное время суток только при условии их письменного согласия и если такая работа не запрещена им по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением. Это относится, в частности, к женщинам, имеющим детей в возрасте до трех лет, работникам, как мужчинам, так и женщинам, осуществляющим уход за больными членами их семей в соответствии с медицинским заключением.

#### 6. Сокращение рабочего времени для работающих в предпраздничные дни.

Заблаговременно перед нерабочими праздничными днями продолжительность труда работников, которые работают в условиях нормального рабочего времени, сокращают на один час. Если предпраздничный день приходится на неделю, то нормальное рабочее время на этой неделе

определенным образом корректируется. Применяется это как при пятидневной, так и при шестидневной рабочей неделе.

Неполным рабочим временем называют такое рабочее время, длительность которого меньше, чем нормальное или сокращённое рабочее время. Неполное рабочее время может выражаться в виде неполной рабочей недели или в виде неполного рабочего дня. При неполном рабочем дне сокращается длительность ежедневной работы, но рабочая неделя остается пятидневной или шестидневной. Неполная рабочая неделя - это сокращение числа рабочих дней при сохранении установленной продолжительности рабочей смены [45].

Таким образом, при неполном рабочем времени, как и при сокращенном рабочем времени, продолжительность труда уменьшается. Однако, неполное рабочее время отличается от сокращенного рядом весомых признаков. Если сокращенное рабочее время устанавливает закон или коллективный договор для определенных категорий работников, то неполное рабочее время может быть установлено для любого работника по соглашению между сторонами трудового договора. При сокращенном рабочем времени его продолжительность определяется нормативным актом, регулирующим конкретный вид сокращенного рабочего времени; соглашение же между работником и работодателем о неполном рабочем времени предполагает уменьшение рабочего времени на любое количество часов или рабочих дней без каких-либо ограничений[33].

В итоге, можно сказать, что рабочее время – это установленное законом, или на его основе, время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка, трудовым договором, должностной инструкцией должен выполнять свои обязанности, трудовые функции. В связи с этим трудовое законодательство устанавливает следующие виды рабочего времени:

- Нормальное рабочее время;

- Сокращенное рабочее время;
- Неполное рабочее время.

## **1.2 Классификация затрат рабочего времени персонала**

Для установления норм труда изучается и измеряется время, необходимое для выполнения определенной работы. Для этого рабочее время персонала классифицируется на отдельные категории по характерным признакам. Эта классификация служит базой для исследования фактических затрат рабочего времени, составления и анализа результатов наблюдений с целью обнаружения необходимых резервов роста производительности труда; установления норм и определения продолжительности выполнения элементов трудового процесса [9].

Для определения трудового вклада работников важно установить, какие временные затраты можно считать необходимыми и которые должны включаться в норму. Для этого используют классификацию затрат рабочего времени, на основе которой устанавливается структура норм времени и анализируется эффективность его использования. Классификация затрат рабочего времени производится по отношению к трем элементам производственного процесса:

- Предмет труда;
- Оборудование;
- Работник.

Классификация затрат рабочего времени по отношению к предмету труда является также классификацией по отношению к производственному процессу, так как речь идет о времени, которое необходимо для превращения предмета труда в продукт труда. На основе этой классификации устанавливается состав затрат времени, включаемых в норму [21].

Время производственного процесса может выходить за пределы одной смены. Оно подразделяется на:

- Время осуществления технологического процесса. Является основным, технологическим временем, когда происходит преобразование предмета труда;
- Время транспортных операций. Определяется как перемещение предмета труда к местам последовательной обработки или сборки;
- Время контроля и испытаний готовой продукции и межоперационного контроля,
- Время перерывов в ходе производственного процесса.

Виды перерывов представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

#### Виды перерывов

Виды перерывов	Характеристика
Регламентированные перерывы	Время выполнения вспомогательных действий, время обслуживания рабочего места, время выполнения подготовительно-заключительных действий, время перерывов, предусмотренных технологией и организацией производства, время перерывов на отдых и личные надобности для работников.
Нерегламентированные перерывы	Перерывы, вызванные недостатками в организации производства и труда, техническими неполадками и нарушением трудовой дисциплины.

В течение рабочей смены рабочий либо занят выполнением определенной работы, либо бездействует. В связи с этим все рабочее время может быть подразделено на время работы и время перерывов в работе [24].

Время работы может быть направлено на выполнение производственного задания. Если оно на него не направлено, то это называют временем работы, не предусмотренное производственным заданием. Время работы выполнения производственного задания включает в себя:

- Оперативное время;
- Время подготовительно-заключительной работы;
- Время обслуживания рабочего места.

Время подготовительно-заключительной работы (Тпз) - это время, расходуемое на подготовку к выполнению производственного задания и на те

действия, которые связаны с её заключением. Включает в себя время на получение задания, инструмента, приспособлений и технологической документации, знакомство с условиями работы, технологической документацией, чертежами, инструктажем о порядке выполнения работы, установку приспособлений, наладку оборудования на соответствующий режим работы в связи с выполнением данного задания, а также снятие, сдачу приспособлений, инструмента, технической документации.

Главным отличием подготовительно-заключительной работы является то, что она затрачивается один раз на работу и не зависит от объема работы, выполняемой по данному производственному заданию.

Время оперативной работы или оперативное время ( $T_{оп}$ ) - это время, затрачиваемое на изменение формы, свойств, размеров предмета труда, и на выполнение вспомогательных действий, необходимых для осуществления этих изменений [19].

Затраты оперативного времени повторяются с каждой единицей продукции или определенным объемом работ.

Виды оперативного времени ( $T_{оп}$ ) представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

#### Классификация оперативного времени

Виды оперативного времени	Характеристика
Основное время ( $T_o$ )	Временные затраты на изменение предмета труда, его свойства, формы, состояния размера, состава.
Вспомогательное время ( $T_v$ )	Временные затраты, направленные на загрузку заготовок, сырья, съем готовой продукции, контроль за ходом технологического процесса и качеством продукции, управление оборудованием.

Время основной и вспомогательной работы может быть связано с работой только механизма (машинное время), работой механизма при участии рабочего (машинно-ручное время) и только рабочего (ручное время).

При машинном времени процесс изменения форм, размеров, свойств предмета труда происходит при помощи механизма оборудования без физического участия со стороны работника. Участие работника состоит лишь

в наблюдении за работой механизма, в его включении в начале обработки и выключении в конце, т.е. при машинной работе работа механизма протекает в машинно-автоматическом режиме [24].

В ручное время включают временные затраты необходимые для выполнения работы, осуществляемой работником без участия машин и различных механизмов. Например, установка и снятие деталей на станке без использования механизмов, измерения, подвод и отвод режущего инструмента, слесарные работы.

Время, которое затрачивает рабочий на поддержание рабочего места в состоянии готовности для выполнения производственного задания, называется временем обслуживания рабочего места (Тобс). Эти временные затраты рабочего времени принято делить на время организационного и технического обслуживания рабочего места [26].

Ко времени организационного обслуживания относится время, затрачиваемое на поддержание рабочего места в рабочем состоянии в течение всей смены (прием и сдача смены, раскладывание инструмента, документации и других предметов в начале и уборка в конце смены, на перемещение в пределах рабочего места тары с заготовками или готовыми изделиями, время чистки (мойки), смазки оборудования.

Время работы, не предусмотренной производственным заданием, включает в себя время случайной работы и время непроизводительной работы.

Ко времени выполнения случайной работы относятся затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных производственным заданием, но вызванных производственной необходимостью.

Ко времени выполнения непроизводительной работы относятся временные затраты, которые не дают прироста продукции или улучшения ее качества. К этим затратам относится время на починку оборудования, вызванная его неудовлетворительным техническим состоянием, съем излишнего припуска с заготовок, исправление брака [15].

Ко времени, необходимому для выполнения производственного задания, относится время работы на его выполнение, время регламентированных перерывов, установленных технологией и организацией производственного процесса, а также время на отдых и личные надобности работника в течение рабочего дня. Эти затраты рабочего времени, как правило, регламентируются нормой времени на изготовление единицы продукции или объема выполняемых работ в пределах нормативных значений и представляют собой общественно необходимые затраты [10].

Время использования оборудования делится на время работы оборудования и время перерывов в работе оборудования. Время работы оборудования - время, в течение которого оборудование действует. Оно подразделяется на время выполнения производственного задания (или оперативное время) и время работы оборудования, не предусмотренное выполнением производственного задания [4].

Время работы оборудования по выполнению производственного задания включает все время, в течение которого оборудование находится в рабочем состоянии и в течение, которого не только обрабатывается или перерабатывается предмет труда, но и осуществляются вспомогательные работы, необходимые для выполнения основной.

Время непроизводительной работы оборудования включает время работы оборудования, за которое не увеличивается объем и не улучшается качество продукции. Например, изготовление продукции, которая признана браком.

Время перерывов в работе оборудования - это время, в течение которого оборудование бездействует. Его принято делить на время регламентированных перерывов и время нерегламентированных перерывов [9].

Время перерывов - это время, в течение которого работник не участвует в производственном процессе. Его принято делить на время регламентированных перерывов и время нерегламентированных перерывов.



Регламентированные перерывы включают в себя время перерывов на отдых, личные надобности, перерывы, установленные технологией и организацией производства, оздоровительную гимнастику. Также содержит в себе время перерывов, связанных с подготовкой к работе и обслуживанием рабочего места (время на выполнение подготовительно-заключительной работы и работы по организационно-техническому обслуживанию); время перерывов, предусмотренных технологией и организацией производственного процесса.

Нерегламентированные перерывы представляют собой временные затраты, вызванные нарушением нормального течения производственного процесса, и перерывы, вызванные нарушениями трудовой дисциплины.

Время нерегламентированных перерывов подразделяют на время перерывов в связи с нарушениями нормального течения производственного процесса (время бездействия оборудования в связи с отсутствием топлива, энергии, сырья, время внеплановых ремонтов оборудования из-за его неисправности) и время перерывов, вызванных нарушениями трудовой дисциплины рабочими (опоздания, отлучки в процессе работы, преждевременный уход с работы) [6].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для установления норм труда изучается и измеряется время, необходимое для выполнения определенной работы. Для этого рабочее время персонала классифицируют на отдельные категории по характерным признакам. Эта классификация служит базой для исследования фактических затрат рабочего времени, составления и анализа результатов наблюдений с целью обнаружения необходимых резервов роста производительности труда, а также установления норм и определения продолжительности выполнения элементов трудового процесса.

### **1.3 Основные методы исследования затрат рабочего времени**

При организации труда главный приоритет имеют две задачи, которые связаны с исследованием трудовых процессов. Первая задача - определение фактических затрат времени на выполнение элементов. Вторая задача -

установление структуры затрат времени на протяжении всей рабочей смены или её части.

Трудовые процессы исследуются с учётом того, что временные затраты, которые приходится на выполнение определенного вида работ, зависит от множества психофизиологических и организационно-технических факторов, которые в большинстве случаев проконтролировать невозможно. В частности, измерение длительности одного и того же элемента операции в одних и тех же условиях дает ряд величин, в большинстве случаев не совпадающих друг с другом, т.е. результаты данного измерения будут составлять вариационный ряд. Поэтому для получения достоверных выводов о длительности элементов операций и структуре затрат рабочего времени должны использоваться такие методы организации и обработки наблюдений, которые позволяют учитывать вероятностный характер исследуемых процессов [22].

Для исследования временных затрат существуют классификации различных методов, при помощи которых осуществляется изучение и анализ затрат рабочего времени. Классификация подобных методов исследования затрат рабочего времени представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3

#### Классификация методов исследования затрат рабочего времени

Признак классификации	Способ исследования
Цель исследования	- фотография рабочего времени; - хронометраж; - фотохронометраж.
Количество наблюдаемых объектов	- индивидуальные; - групповые; - маршрутные;
Форма проведения исследования	- непосредственные замеры времени; - метод моментных наблюдений.
Форма фиксации данных	- непрерывное, сплошное наблюдение; - выборочное наблюдение; - циклическое наблюдение.
Вид наблюдения	- визуальное; - с использованием приборов автоматического учета.
Наблюдатель	- сторонний наблюдатель; - сам исполнитель.

В зависимости от цели исследования выделяют следующие методы исследования: хронометраж, фотография рабочего времени, фотохронометраж.

Хронометраж - это метод изучения временных затрат оперативного времени путем наблюдения и замеров длительности отдельных, повторяющихся при производстве каждого изделия элементов операции. Наблюдения методом хронометража помогают выявить резервы, которые связаны со временем выполнения оперативной работы [28].

Хронометраж бывает цикловым, непрерывным и выборочным. При непрерывном проведении хронометража по текущему времени все элементы работы исследуются в порядке их выполнения. Выборочный хронометраж применяется для изучения отдельных элементов операций независимо от их последовательности.

Цикловой хронометраж применяют в тех случаях, когда последовательные приемы объединяются в группы с разным составом изучаемых элементов и когда трудно максимально точно измерить временные затраты на элементы операции, имеющие небольшую продолжительность (от 3 до 5 секунд). На основании замеров длительности выполнения этих групп определяется длительность каждого входящего в них элемента операции.

Основные этапы хронометража:

- 1) Подготовка к хронометражу. Заключается в выборе объектов наблюдения, разделение операции на элементы, установление фиксажных точек, определение числа наблюдений, заполнение документации;
- 2) Наблюдение. Хронометражные наблюдения необходимо проводить в течение рабочей смены дважды: первое – приблизительно через 1 час после начала работы, второе - за 1,5-2 часа до окончания работы;
- 3) Обработка и анализ полученных значений хроноряда. На этом этапе происходит ликвидация ошибок в замерах, определяются коэффициенты устойчивости хроноряда, которые в последствии сравниваются с нормативным;

4) Анализ рациональности производственного процесса. Обнаруживаются возможности исключения неэффективных элементов выполнения операций;

5) Установление нормы оперативного времени путем суммирования продолжительности всех элементов [26].

Одним из главных и важных методов изучения организации труда является фотография рабочего времени (ФРВ). Существует много разновидностей ФРВ - индивидуальные, групповые, самофотографии, фотография использования оборудования, фотография производственного процесса. При проведении индивидуальной ФРВ измеряются и фиксируются все без исключения затраты рабочего времени и особенно тщательно - потери времени по различным причинам. Индивидуальную фотографию рабочего времени проводят с целью:

- Выявить потери рабочего времени, установить их причины и разработать мероприятия по устранению и совершенствованию организации труда и производства;
- Изучить опыт работников, добивающихся лучших результатов труда;
- Установить нормы обслуживания оборудования и нормы численности работников;
- Разработать нормы подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места и регламентированных перерывов;
- Получить исходные данные для установления норм оперативного времени на ручные работы при единичном и мелкосерийном производстве;
- Выявить причины невыполнения норм [19].

Основные этапы фотографии рабочего времени:

- 1) Подготовка к проведению фотографии рабочего времени;
- 2) Проведение фотографии рабочего времени,
- 3) Обработка результатов наблюдения;

4) Анализ и разработка мероприятий по улучшению использования рабочего времени.

В период подготовки к наблюдению необходимо изучить технологический процесс, организацию рабочего места, порядок его обслуживания, разделение и кооперацию труда между группами работников. Выполняется наблюдение с целью изучения потерь рабочего времени для изучения той организации труда, на которую рассчитываются нормативы.

При проведении фотографии рабочего времени в наблюдательном листе на протяжении всей смены (или части ее) непрерывно фиксируются все без исключения затраты рабочего времени. На основании полученных данных составляется сводка затрат времени рабочим. Затем проводится анализ результатов наблюдений. При этом определяются нерациональные затраты и потери рабочего времени. Устанавливаются их причины.

В процессе анализа фактические затраты подготовительно-заключительного времени, времени организационного и технического обслуживания сравниваются с нормативными, которые определяются на основе проектирования наиболее эффективной системы обслуживания рабочих мест.

Необходимое время на отдых и личные надобности за смену устанавливается на основе отраслевых нормативов для данных условий труда и проектирования рационального режима труда и отдыха. После этого составляется фактический и нормативный баланс затрат рабочего времени [24].

При составлении нормативного баланса для увеличения оперативного времени, все потери и нерациональные затраты рабочего времени исключаются. Сравнение фактического и нормативного балансов даёт возможность определить возможный рост производительности труда.

Групповую фотографию рабочего времени проводят тогда, когда работа осуществляется группой работников. Когда количество работников в группе не превышает трех человек, и они все находятся в поле зрения наблюдателя, то применяют метод непосредственных замеров времени. Порядок проведения

наблюдений такой же, как и при индивидуальной фотографии, но запись затрат времени и их сводку проводят по каждому рабочему. В результате анализа устанавливаются структура фонда времени и эффективность разделения труда в группе [39].

Так же при количестве работников больше трех, наблюдатель обычно может успеть с точностью фиксировать время начала и окончания всех действий, выполняемых каждым рабочим. В этих случаях фотография рабочего времени проводится методом моментных наблюдений с фиксацией состояний работников и оборудования через одинаковые, или случайно выбранные промежутки времени.

Метод моментных наблюдений основывается на использовании теории вероятности и состоит в том, что при наблюдении регистрируются не затраты времени, а число повторений, относящихся к каждой категории затрат рабочего времени. Для этого наблюдателем определяется: объем наблюдений - необходимое число моментов, которые с желаемой долей вероятности могут характеризовать структуру затрат рабочего времени; маршрут обхода рабочих мест и неравные промежутки времени начала обходов [45].

Маршрут обхода и фиксажные пункты (места маршрутов, в которых наблюдатель делает отметки в наблюдательном листе) определяются им заранее. Наблюдатель, придя в фиксажный пункт, отмечает то, что происходит на рабочем месте в данный момент. По окончании всех обходов по каждому виду затрат подсчитывается количество моментов, в которых эти затраты зафиксированы, и их удельный вес в общем числе наблюдаемых моментов.

Метод моментных наблюдений имеет ряд существенных преимуществ перед методом непосредственных замеров времени. При помощи моментных наблюдений возможно анализировать структуру рабочего времени почти при любом количестве наблюдаемых объектов. Это является важным, так как установление затрат времени одного или двух-трех работников, как правило, не имеет существенного экономического значения. Расходы на проведение

фотографии будут оправданны, если на основе ее результатов можно улучшить использование рабочего времени значительной группы объектов наблюдения.

Помимо всего этого, метод моментных наблюдений обеспечивает значительно большую достоверность структуры затрат времени поскольку, в отличие от метода непосредственных замеров, когда наблюдатель постоянно находится в непосредственной близости от наблюдаемых работников, при моментных наблюдениях фиксация состояний объектов наблюдения может осуществляться так, что это не будет оказывать сколько-нибудь заметного психологического воздействия на работников. [42].

**Вывод по главе:** Исходя из изученного материала, мы можем сказать, что мерой оценки затрат труда является рабочее время. Рабочим временем является время, в течение которого работник создает материальные блага. Рабочее время как экономическая категория характеризуется протяженностью и интенсивностью.

Для установления норм труда изучается и измеряется время, необходимое для выполнения определенной работы. Для этого рабочее время классифицируется на отдельные категории по характерным признакам. В соответствии с целью исследования выделяют следующие методы исследования затрат рабочего времени: хронометраж, фотография рабочего времени, фотохронометраж.

Таким образом при анализе затрат рабочего времени с целью выявления и последующего устранения потерь рабочего времени и их причин все рабочее время исполнителя подразделяется на производительные затраты и потери рабочего времени. К потерям рабочего времени относится время выполнения непроизводительной работы и время нерегламентированных перерывов. Эти затраты являются объектом изучения с целью их устранения или максимального снижения.

## **ГЛАВА 2. Исследование затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Белгородторгснаб»**

ООО «Белгородторгснаб» образовано в апреле 1992 года. С 1994 года организация специализируется на оптовых поставках соли и строительных материалов белорусских, украинских и российских производителей. Организационно-правовая форма предприятия ООО «Белгородторгснаб» - общество с ограниченной ответственностью.

Организация находится по адресу г. Белгород, ул. Макаренко, 2-Г.

Целями деятельности ООО «Белгородторгснаб» является осуществление предпринимательской деятельности и получение прибыли.

Основным нормативно-правовым актом, регулирующим деятельность ООО «Белгородторгснаб», является Устав (Приложение 1). Согласно Уставу целями деятельности ООО «Белгородторгснаб» являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Организация является официальным дилером ГП «Артемсоль», одного из самых крупных предприятий по добыче и переработке каменной соли в Европе. Уникальность месторождения и шахтный способ добычи и позволяют предоставлять экологически чистую продукцию, которая соответствует требованиям международных стандартов качества и имеет самую низкую цену среди аналогичных производств ближнего и дальнего зарубежья.

ООО «Белгородторгснаб» является официальным дистрибьютором продукции кирпичных заводов Украины: «СБК», «Керамейя», «Белоцерковские стройматериалы», ТМ "Литос", ТМ«Евротон», а также Белоруссии и России. Вся продукция сертифицирована заводами изготовителями и полностью соответствует отечественным и международным стандартам качества.



ООО «Белгородторгснаб» имеет в г. Белгород склад площадью 4,5 гектара с подъездными железнодорожными путями и площадками для складирования и хранения грузов. Также имеется крытый склад.

В состав ООО «Белгородторгснаб» входит: генеральный директор, заместитель директора, главный инженер, главный бухгалтер, отдел по управлению персоналом, юридический отдел, хозяйственно-экономический отдел и отдел информационных технологий. Всего в штате организации 34 человека в возрасте от 18 до 60 лет. Преимущественно мужской коллектив.

Перечень выполняемых работ:

1) Услуги по приемке и отправке грузов.

Все услуги по выполнению обязанностей грузоотправителя и грузополучателя, импортируемых и экспортируемых грузов.

2) Погрузочно-разгрузочные работы. Осуществление комплекса погрузочно-разгрузочных работ, связанных с принятием, перегрузкой и отправкой товаров, следующих железнодорожным и автомобильным транспортом, и расположением для этого необходимым оборудованием и машинами.

3) Взвешивание грузов.

4) Хранение товаров. Клиенты могут воспользоваться услугами по хранению грузов, как на основном складе, так и на складе временного хранения (СВХ). Все складские площадки, предлагаемые в аренду, имеют асфальтовое, грунтовое или смешанное покрытие, для организации хранения продукции и сырья обеспечены:

- удобными подъездными путями;
- ограждением по периметру;
- круглосуточной охраной и видеонаблюдением;
- инженерными коммуникациями.

5) Предварительный расчет стоимости работ.

б) Услуги по таможенному оформлению товаров. Консультирование по основным вопросам, связанным с таможенной деятельностью, включая расчет таможенных платежей, классификацию товаров в соответствии с ТН ВЭД ТС.

Организационно-правовая форма: ООО «Белгородторгснаб» с ограниченной ответственностью. Все участники общества с ограниченной ответственностью отвечают по своим обязательствам в пределах своих вкладов. ООО «Белгородторгснаб» создано в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», Гражданским Кодексом РФ и иными действующими законодательными правовыми актами Российской Федерации.

Режим работы круглогодичный: по будням с 10:00 до 20:00, по субботам с 10:00 до 18:00.

Рассмотрим состав и структуру основных производственных фондов ООО «Белгородторгснаб», приведенных в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Состав и структура основных производственных фондов ООО  
«Белгородторгснаб»

Виды основных фондов	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Отклонение (+,-),	
	Млн. руб.	%	Млн. руб.	%	Млн. руб.	%	Млн. руб.	%
Здания	1790	19,3	1790	19,3	1790	1	-	-
Сооружения	643	6,9	643	6,9	664	7,1	+21	+0,3
Машины и оборудование	5329	57,5	5332	57,5	5392	58,2	+63	+0,7
Транспортные средства	1435	15,5	1443	15,5	1462	15,7	+27	+0,2
Инвентарь	58	0,6	58	0,6	64	0,7	+4	+0,1
Итого	9255	100	9266	100	9372	100	+117	+1,25

Анализируя таблицу 2.1, можно сказать, что основную долю капитальных вложений (63 млн. руб.) организация направила на увеличение фондов по группе «Машины и оборудование», удельный вес которой в общей стоимости

промышленно-производственных основных фондов возрос с 57,5% на начало анализируемого периода до 58,2% на конец 2015 года. Это можно оценивать, как положительную динамику структуры основных фондов в организации. Так же следует отметить, что при значительном росте фондов по группе «Машины и оборудование», а также других основных фондов в особенности группы «Транспортные средства» (27 млн. руб.) и «Сооружения» (21 млн. руб.), удельный вес группы «Здания» не увеличился.

Рассмотрим структуру выручки от реализации продукции за 2013-2015 гг., представленную в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Структура выручки от реализации продукции ООО «Белгородторгснаб» за 2013-2015 гг.

Вид продукции	Год					
	2013		2014		2015	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Реализация товаров	68985	93,6	72300	93,7	78400	94,3
Обслуживание реализованной продукции	3300	4,6	3310	4,3	3472	4,1
Прочие работы и услуги	1382	1,8	1485	2	1520	1,8
Итого	73667	100	77095	100	83392	100

Анализируя данные таблицы 2.2 можно сказать, что за временной период 2013-2015 года ООО «Белгородторгснаб» удалось повысить процент реализации товаров с 93,6% до 94,3%. Однако, снизился процент от осуществления обслуживания реализованной продукции с 4,6% до 4,1%. Процент выручки прочих услуг не изменился, за исключением результатов в 2014 году, когда выручка увеличилась с 1,8% до 2%. Можно сделать вывод о том, что деятельность ООО «Белгородторгснаб» является рентабельной и доходной, и что данная организация с каждым годом успешно увеличивает свою выручку и прогрессивно развивается.

Представляем структуру расходов за прошедшие 3 года, в таблице 2.3.

Таблица 2.3

## Структура расходов ООО «Белгородторгснаб» за 2013-2015 гг.

Расходы	Год					
	2013		2014		2015	
	Руб.	%	Руб.	%	Руб.	%
Затраты на персонал	396000	56	389000	57,46	360000	55,5
Прочие административные расходы	134500	19	116000	17,3	105000	16,2
Прочие расходы	176800	25	172000	24,41	163300	26,3
Итого	707300	100	677000	100	648300	100

Анализируя данные таблицы 2.3 можно сказать, что за временной период 2013-2015 года расходы ООО «Белгородторгснаб» удалось снизить на 59000 рублей, а также снизить процент затрат на персонал с 56% до 55,5%, снизить административные расходы с 17,3% до 16,2%. Однако, повысился процент прочих расходов с 25% до 26,3%. В целом, это неплохие результаты для ООО «Белгородторгснаб», учитывая тот факт, что достаточно хорошо повысился процент выручки организации и снизился уровень затрат, в связи с покупкой нового оборудования.

Проанализировав организационно-экономическую характеристику ООО «Белгородторгснаб», мы пришли к выводу, что целью организации является осуществление предпринимательской деятельности с целью получения прибыли. Организация специализируется на оптовых поставках соли и строительных материалов украинских, белорусских и российских производителей и предлагает перечень услуг по транспортировке, хранению грузов и погрузочно-разгрузочных работ.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Белгородторгснаб»

ООО «Белгородторгснаб» имеет линейно-функциональную структуру управления. При линейно-функциональной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления. Генеральный директор занимается организацией работы и максимально

эффективным взаимодействием структурных подразделений. Решает все вопросы в пределах своей компетенции и делегирует полномочия по выполнению производственно-хозяйственных функций.

Организационная структура:

- Структуру и штаты отдела управления персоналом, а также их изменения утверждает генеральный директор по представлению начальника отдела.
- Отделы состоят из одного подразделения, возглавляемого начальником отдела.
- Положение об отделах утверждается директором, обязанности между сотрудниками распределяются на основе должностных инструкций, подготовленных начальниками отделов и утвержденных директором.
- Состав и численность работников отделов определяются штатным расписанием, утвержденным генеральным директором.

Структура управления в ООО «Белгородторгснаб» представлена на рис. 2.1.

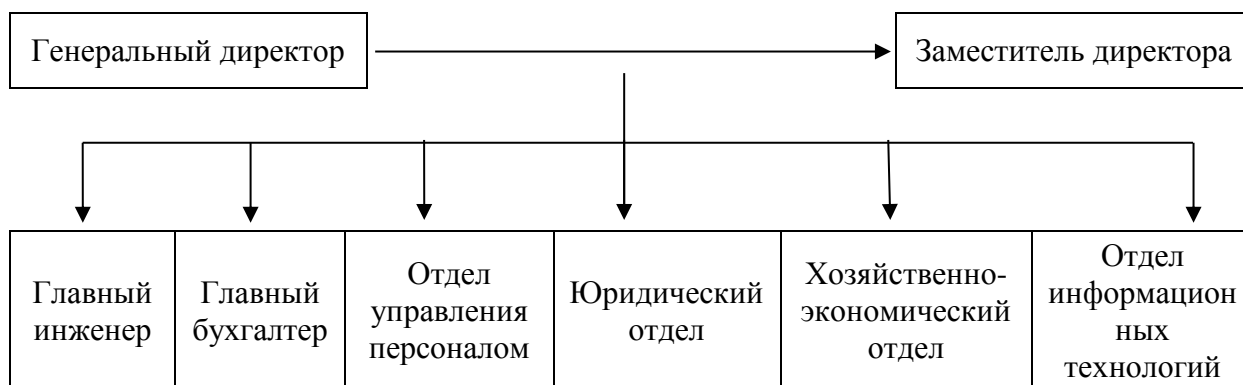


Рис 2.1. Структура управления в ООО «Белгородторгснаб»

Главная цель отдела управления персоналом - это увеличение производительности труда методом разработки и внедрения системы управления человеческими ресурсами, которая направлена на увеличение реализации потенциала работников всей организации, а также повышение удовлетворенности персонала условиями труда и выполняемой ими работой.

Взаимодействие отдела управления персоналом с различными отделами и службами организации представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Взаимодействие отдела управления персоналом с различными отделами и  
службами ООО «Белгородторгснаб»

Отдел управления персоналом сотрудничает с подразделениями:	Отдел управления персоналом сотрудничает с данными подразделениями по следующим вопросам:
1. Юридический отдел	По правовым вопросам, которые связаны с подготовкой распоряжений, приказов, положений, инструкций.
2. Хозяйственно-экономический отдел	По вопросам оборудования рабочих мест в соответствии с действующими нормами; обеспечения канцелярскими и хозяйственными товарами; обеспечения условий для хранения документов, предоставления транспортных средств.
3. Отдел Информационных Технологий	По вопросам проектирования, эксплуатации и сопровождения автоматизированных информационных систем.
4. Отдел бухгалтерии	По вопросам кадрового документооборота и отчетности.
5. Со всеми руководителями структурных подразделений ООО «Белгородторгснаб»	По вопросам ведения делопроизводства, управления персоналом, организации контроля и проверки исполнения.

К главным функциям отдела управления персоналом в ООО «Белгородторгснаб» относятся:

- Формирование и совершенствование системы управления персоналом;
- Оптимизация численности персонала в организации, планирование и оставление прогнозов потребности в человеческих ресурсах;
- Обнаружение и фиксация перспектив развития персонала;
- Анализ текучести персонала;
- Ведение установленной кадровой отчетности;
- Анализ рынка труда;
- Анализ эффективности источников привлечения нужных специалистов и получения информации о них;

- Разработка и внедрение системы адаптации работников в период испытательного срока;
- Разработка и согласование плана работы вновь принятых работников в период испытательного срока;
- Формирование и развитие системы профессионального обучения персонала организации;
- Анализ потребностей обучения персонала - классификация видов, содержания обучения, стоимости и приоритетности;
- Разработка системы мотивации.

В ходе работы был проведен анализ численности персонала и его структуры в ООО «Белгородторгснаб». Данные по численности и составу персонала занесены в таблицы. На 05.05.2016 г. в организации работает 34 человека. Данные о структуре персонала занесены в таблицу 2.5.

Таблица 2.5

## Структура персонала в ООО «Белгородторгснаб»

Категории персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютн. отклонение 2015/2013	Относит. отклонение 2015/2013
Персонал, всего в том числе:	35	38	34	-1	-2,9%
1.Руководители	2	2	2	0	0
2. Специалисты	17	16	17	0	0
3. Рабочие	16	20	15	-1	-6,25 %

Из приведенных выше данных видно, что на 2015 год, наибольшую долю в структуре персонала составляют специалисты – 17 человек (50%), непосредственно занимающиеся работой с клиентами, и ведением основных бизнес-процессов, рабочие – 15 человек (44%), являются вспомогательным ресурсом, это грузчики, водители, товароведы. Абсолютное отклонение работников отрицательно и составляет -1 чел., т.е. по сравнению с базисным годом численность работников уменьшилась на 1 человека. Относительное отклонение в сравнении с базисным годом отрицательное.

Для наглядности данных, представим таблицу 2.5 в виде диаграммы 2.2.



Рис. 2.2. Структура персонала в ООО «Белгородторгснаб» на 2015 год

Таблица 2.6

Распределение персонала по возрасту в ООО «Белгородторгснаб» в 2013 г.

Группы работников по возрасту, лет	Всего		Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	%	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	2	4,2					2	13,4
20 – 30	11	33,4			7	41,1	6	40
30 – 40	13	39,7	1	50	8	47	4	26,6
40 – 50	7	20,6	1	50	2	11,9	2	13,4
50 – 60	2	4,2					2	6,6
Свыше 60								
Итого	35	100	2	100	17	100	16	100

Анализируя таблицу 2.6, можно сделать вывод, что наибольшее количество персонала в 2013 году составляют работники в возрасте от 30 до 40 лет – 13 человек, и от 20 до 30 лет – 11 человек. Наименьшее количество работников составляет категория до 20 и от 50 до 60 – по 2 человека.



Таблица 2.7

Распределение персонала по возрасту в ООО «Белгородторгснаб» в 2014 г.

Группы работников по возрасту, лет	Всего		Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	%	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	2	5,3					2	10
20 – 30	11	28,9			4	25	7	35
30 – 40	13	34,2	1	50	8	50	4	20
40 – 50	10	26,3	1	50	4	25	5	25
50 – 60	2	5,3					2	10
Свыше 60								
Итого	38	100	2	100	16	100	20	100

Анализируя таблицу 2.7, можно сделать вывод, что наибольшее количество персонала в 2014 году составляют работники в возрасте от 30 до 40 лет – 13 человек, в остальном коллектив составляет возрастную группу от 20 до 30 лет и от 40 до 50 лет – 11 и 10 человек. Наименьшее количество работников составляет категория до 20 и от 50 до 60 лет – по 2 человека на возрастную группу.

Таблица 2.8

Распределение персонала по возрасту в ООО «Белгородторгснаб» в 2015 г.

Группы работников по возрасту, лет	Всего		Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	%	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	2	5,3					2	13,3
20 – 30	11	35,2			5	29,5	6	40
30 – 40	13	38	1	50	8	47	4	26,6
40 – 50	7	19,1	1	50	4	23,5	2	13,3
50 – 60	1	2,3					1	6,6
Свыше 60								
Итого	34	100	2	100	17	100	15	100

Анализируя таблицу 2.8, можно сделать вывод, что наибольшее количество персонала в 2015 году составляют работники в возрасте от 20 до 30 лет – 11 человек, и от 30 до 40 лет – 12 человек. Наименьшее количество

работников составляет категория от 50 до 60 – 1 человек, и работники до 20 лет – 2 человека.

Таблица 2.9

Распределение персонала по полу в ООО «Белгородторгснаб» в 2013-2015 гг.

Группы работников	Мужчины						Женщины					
	Кол-во			% по группе			Кол-во			% по группе		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Руководители	2	2	2	8	7,4	8,4						
Специалисты	9	8	10	36	29,6	4,6	7	8	7	70	72,8	70
Рабочие	15	17	12	60	63	50	1	3	3	10	27,2	30
Итого	25	27	24	71,4	71	70,5	10	11	10	28,6	29	29,5

Из таблицы 2.9 видно, что в 2015 году наибольшее количество персонала составляют работники мужского пола - 24 человека (70,5%). Меньше всего сотрудников-женщин - 10 человек (29,5%). В сравнении с 2013 и 2014 годами, количество работников мужского пола уменьшилось. В своей совокупности количество сотрудников женского пола не изменилось. Коллектив в ООО «Белгородторгснаб» преимущественно мужской.

Для наглядности данных, представим таблицу 2.9 в виде диаграммы 2.3.



Рис. 2.3. Распределение персонала по полу в ООО «Белгородторгснаб» в 2015 г.

Таблица 2.10

Распределение персонала по трудовому стажу в ООО «Белгородторгснаб»  
в 2013 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5			1	5,9	2	12,5
От 5 до 10	1	50	10	58,8	8	50
От 10 до 15	1	50	5	29,4	4	25
От 15 до 20			1	5,9	2	12,5
Свыше 20						

Из таблицы 2.10 видно, что наибольшее количество персонала в 2013 году имеют стаж работы от 5 до 10 лет - 19 человек, далее идут работники с опытом работы от 10 до 15 лет - 10 человек. Наименьшее количество персонала имеет рабочий стаж до 5 лет и от 15 до 20 лет - по 3 человека на группу.

Таблица 2.11

Распределение персонала по трудовому стажу в ООО «Белгородторгснаб»  
в 2014 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5			1	11,7	2	33
От 5 до 10	1	50	10	47,2	11	46,2
От 10 до 15	1	50	5	23,5	6	13,2
От 15 до 20				17,6	1	6,6
Свыше 20						

Из таблицы 2.11 видно, что наибольшее количество персонала в 2014 году имеют стаж работы от 5 до 10 лет - 22 человека, далее идут работники с опытом работы от 10 до 15 лет - 12 человек, работников с опытом работы до 5 лет - 3 человека. Наименьшее количество персонала имеет рабочий стаж от 15 до 20 лет - 1 человек.

Таблица 2.12

Распределение персонала по трудовому стажу в ООО «Белгородторгснаб»  
в 2015 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5			2	11,7	5	33
От 5 до 10	1	50	8	47,2	7	46,2
От 10 до 15	1	50	4	23,5	2	13,2
От 15 до 20			3	17,6	1	6,6
Свыше 20						

Из таблицы 2.12 видно, что наибольшее количество персонала в 2015 году имеют стаж работы от 5 до 10 лет – 16 человек, далее идут работники с опытом работы до 5 лет – 7 человек, и работники с опытом работы от 10 до 15 лет – 7 человек. Наименьшее количество персонала имеет рабочий стар от 15 до 20 лет – 4 человека.

Таблица 2.13

Распределение персонала по образованию в ООО «Белгородторгснаб» в 2013 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее					1	6,3
Среднее специальное					5	31,2
Незаконченное высшее			4	23,6	4	25
Высшее	2	100	13	76,4	6	37,5

Из таблицы 2.13 видно, что наибольшее количество персонала в 2013 году имеют высшее образование - 21 человек. Среднее специальное

образование имеют 5 человек, а незаконченное высшее имеют 8 человек. Меньше всего персонала со средним образованием - 1 человек.

Таблица 2.14

Распределение персонала по образованию в ООО «Белгородторгснаб» в 2014 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее					3	15
Среднее специальное				11,7	5	25
Незаконченное высшее			3	18,8	5	25
Высшее	2	100	13	81,2	7	35

Из таблицы 2.14 видно, что наибольшее количество персонала в 2014 году имеют высшее образование - 22 человека. Среднее специальное образование имеют 5 человек, а незаконченное высшее имеют 8 человек. Меньше всего персонала со средним образованием - 3 человека.

Таблица 2.15

Распределение персонала по образованию в ООО «Белгородторгснаб» в 2015 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее					2	13,3
Среднее специальное			2	11,7	5	33,3
Незаконченное высшее			4	23,5	2	13,3
Высшее	2	100	11	64,8	6	40,1

Из таблицы 2.15 видно, что наибольшее количество персонала в 2015 году имеют высшее образование - 19 человек. Среднее специальное образование имеют 7 человек, а незаконченное высшее имеют 6 человек. Меньше всего персонала со средним образованием – 2 человека.

Таблица 2.16

## Показатели основных кадровых процессов ООО «Белгородторгснаб»

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Численность персонала на начало года, чел.	36	35	38
Среднесписочная численность работников, чел.	32	33	37
Принято всего, чел.	5	6	5
Выбыло всего, чел.	2	1	8
Численность на конец года, чел.	35	38	34
- по собственному желанию:	2	1	6
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
- по сокращению штатов	-	-	2
Коэффициент текучести кадров	6,25	3	16,2
Коэффициент оборота по приему	15,6	18,1	13,5
Коэффициент оборота по выбытию	6,2	3	21,6
Коэффициент постоянства кадров	106,2	103	81
Коэффициент замещения коллектива	9,3	15,1	-8

Расчеты данных коэффициентов таблицы предоставлены ниже.

Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100\% \quad (2.1)$$

$$2013 \text{ год} = \frac{5}{32} \times 100\% = 15,6$$

$$2014 \text{ год} = \frac{6}{33} \times 100\% = 18,1$$

$$2015 \text{ год} = \frac{5}{37} \times 100\% = 13,5$$

Коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100\% \quad (2.2)$$

$$2013 \text{ год} = \frac{2}{32} \times 100\% = 6,2$$

$$2014 \text{ год} = \frac{1}{33} \times 100\% = 3$$

$$2015 \text{ год} = \frac{8}{37} \times 100\% = 21,6$$

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кпс):

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{Списочная численность на начало периода} - \text{Количество уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100\% \quad (2.3)$$

$$2013 \text{ год} = \frac{34}{32} \times 100\% = 106,2$$

$$2014 \text{ год} = \frac{34}{33} \times 100\% = 103$$

$$2015 \text{ год} = \frac{30}{37} \times 100\% = 81$$

Коэффициент текучести кадров (Ктек):

$$K_{\text{тек}} = \frac{\text{Количество работников уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100\% \quad (2.4)$$

$$2013 \text{ год} = \frac{2}{32} \times 100\% = 6,25$$

$$2014 \text{ год} = \frac{1}{33} \times 100\% = 3$$

$$2015 \text{ год} = \frac{6}{37} \times 100\% = 16,2$$

Коэффициент замещения кадров (Кз)

$$K_{\text{з}} = \frac{\text{Количество принятых} - \text{количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100\% \quad (2.5)$$

$$2013 \text{ год} = \frac{3}{32} \times 100\% = 9,3$$

$$2014 \text{ год} = \frac{5}{33} \times 100\% = 15,1$$

$$2015 \text{ год} = \frac{-3}{37} \times 100\% = -8$$

Анализируя таблицу 2.16, можно сказать, что численность персонала на конец года в 2015 году меньше, чем в 2013 году. Это связано с тем, что произошло увеличение выбытия персонала. В 2015 году выбыло 8 человек, а в 2013 году – 2. Принято на работу было по 5 человек за год. Это объясняет коэффициент замещения в 2015 году, который составил -8, и коэффициент постоянства кадров – 81.

Одним из условий положительного развития ООО «Белгородторгснаб» является эффективное управление персоналом. В ООО «Белгородторгснаб» процесс управления персоналом имеет два основных направления: функциональный и организационный.

Под функциональным направлением управления персоналом в ООО «Белгородторгснаб» подразумевают следующие виды деятельности:

- Привлечение, отбор персонала;
- Оценка персонала;
- Определение общей стратегии;
- Планирование потребности ООО «Белгородторгснаб» в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- Построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- Повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- Политика заработной платы и социальных услуг;
- Высвобождение персонала.

Под организационным направлением управления персоналом в ООО «Белгородторгснаб» понимают охват всех структурных подразделений в организации и всех работников, которые несут ответственность за работу с персоналом.

Управление персоналом в ООО «Белгородторгснаб» осуществляется на принципах сочетания коллегиальности и единоначалия. Согласно Уставу, управление организацией осуществляет директор и функциональные руководители в пределах своих компетенций.

Оперативное управление деятельностью ООО «Белгородторгснаб» осуществляет директор.

Должностные обязанности директора ООО «Белгородторгснаб» определяются Уставом организации (приложение 1).



В полномочия и обязанности директора входит:

- Возглавлять администрацию ООО «Белгородторгснаб»;
- Распоряжаться финансами и имуществом ООО «Белгородторгснаб»;
- Издавать приказы и распоряжения в пределах своих полномочий;
- Назначать и освобождать от должности заместителей директора, функциональных руководителей подразделений и рядовых сотрудников всех структурных подразделений, утверждать их должностные обязанности;
- Заключать и расторгать трудовые договоры с работниками ООО «Белгородторгснаб»;
- Представлять ООО «Белгородторгснаб» в органах муниципальной, государственной исполнительной, судебной и законодательной власти, а также в банках и иных финансовых институтах;
- Издавать приказы о штатном расписании, правилах внутреннего трудового распорядка и иные нормативные документы, регламентирующие деятельность ООО «Белгородторгснаб».

Управление отдельными видами деятельности организации осуществляют функциональные руководители в соответствии с должностными обязанностями и приказами директора. Их деятельность регламентируется соответствующими положениями и должностными инструкциями, утвержденными директором ООО «Белгородторгснаб».

Генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом ООО «Белгородторгснаб» на перспективу определяет кадровая политика предприятия.

Главная цель кадровой политики ООО «Белгородторгснаб» является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава персонала в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

В целом на кадровую политику, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий ООО «Белгородторгснаб» влияют факторы двух видов - внешние по отношению к организации и внутренние по отношению к организации, изображенные на рисунке 2.4.

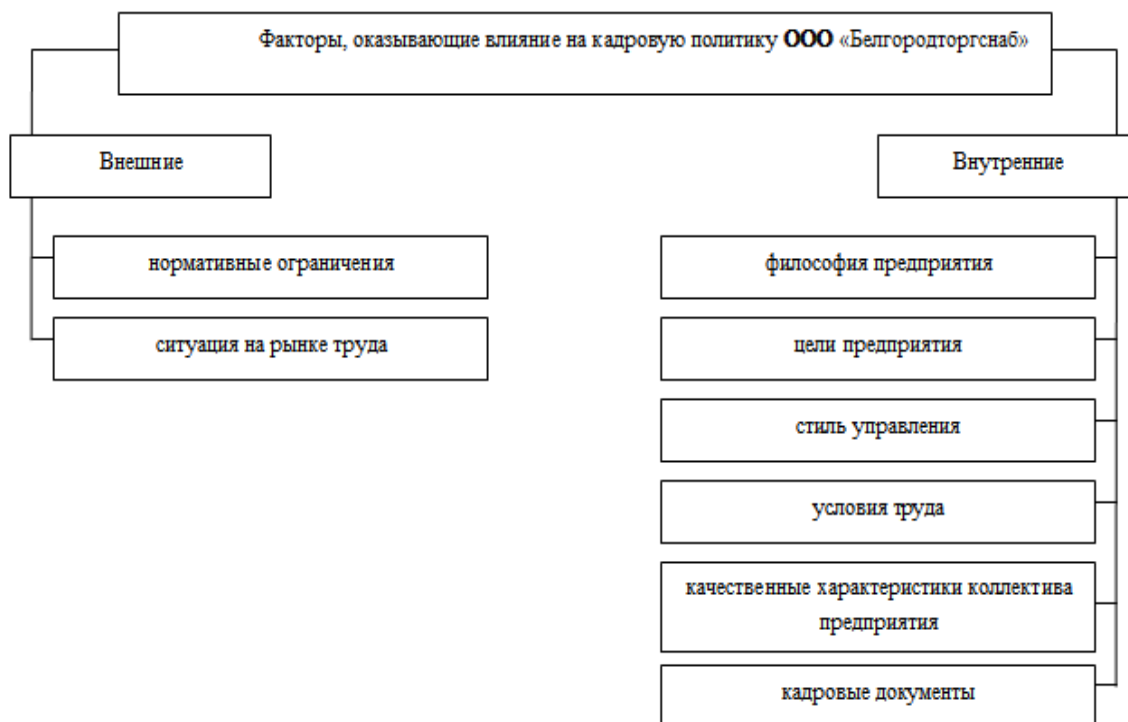


Рис. 2.4. Факторы, оказывающие влияние на кадровую политику ООО «Белгородторгснаб»

В процессе управления персоналом ООО «Белгородторгснаб» обращает пристальное внимание на процесс отбора кадров, который включает в себя процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника для того, чтобы определить его пригодность для выполнения обязанностей на своём рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам ООО «Белгородторгснаб» и его самого.

В процессе отбора кадров, каждый претендент на вакансии ООО «Белгородторгснаб» проходит следующие этапы:

- Заполнение анкеты;
- Собеседование;

- Освидетельствование профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества;
- Медицинский контроль;
- Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности;
- Принятие решения о найме на работу.

Подводя итог можно сказать, что на 2015 год в ООО «Белгородторгснаб» работает 34 человека, среди которых имеется 2 руководителя, 17 специалистов и 15 рабочих. Коллектив преимущественно мужской - 70,5%. Наибольшее количество персонала имеют стаж работы от 5 до 10 лет - 16 человек, что говорит о том, что персонал довольно опытный. Также большинство работников имеют высшее образование - 19 человек. Возрастная составляющая коллектива находится в пределах от 20 до 30 лет – 11 человек, и от 30 до 40 лет – 12 человек.

### **2.3 Анализ затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб»**

Для того, чтобы охарактеризовать затраты рабочего времени необходимо провести анализ рабочего времени. Для осуществления этого мы воспользуемся одним из методов анализа - фотографией рабочего времени (Приложение 2).

Фотография рабочего времени изучает трудовой процесс, выявляет затраты рабочего времени в течение изучаемого периода, определяет резервы повышения производительности труда. Она помогает обнаружить причины временных потерь и, устраняя их, улучшать использование рабочего времени на протяжении всего рабочего дня.

Методика фотографии рабочего дня включает следующие этапы:

1. Подготовка к наблюдению;
2. Проведение самих наблюдений за выбранным объектом;
3. Обработка и анализ данных наблюдения;
4. Разработка мероприятий по устранению потерь рабочего времени и проектирование нормального баланса рабочего дня.

В таблице 2.9 приведен наблюдательный лист фотографии рабочего дня менеджера по управлению персоналом.

Ф.И.О.: Ильина Анна Викторовна;

Профессия: менеджер по управлению персоналом;

Стаж работы: 6 лет;

Система оплаты: повременная.

Во время проведения фотографии рабочего дня в наблюдательном листе на протяжении всей рабочей смены непрерывно фиксируются все без исключения затраты рабочего времени работника менеджера по управлению персоналом.

Таблица 2.17

Фотография рабочего дня менеджера по управлению персоналом ООО  
«Белгородторгснаб»

№ п\п	Наименование работы	Текущее время, ч. мин	Продолжитель- ность, мин.	Индекс
	Начало наблюдений	10:00		
1	Приход на рабочее место	10:00		
2	Принятие смены	10:00	15	ПЗ
3	Подготовка рабочего места	10:15	13	ПЗ
4	Оперативная работа	10:28	52	ОП
5	Прием товара	11:20	25	ОБС
6	Личная гигиена	11:45	5	ОТЛ
7	Оперативная работа	11:50	98	ОП
8	Уход на обед	13:28		
9	Приход с обеда	14:28		
10	Оперативная работа	14:28	106	ОП
11	Перезагрузка компьютера	16:14	9	ПНТ
12	Вызов мастера	16:23	12	ПНТ
13	Посторонний разговор	16:35	5	ПНД
14	Оперативная работа	16:40	103	ОП
15	Личная гигиена	18:23	5	ОТЛ
16	Оперативная работа	18:28	22	ОП
17	Сдача смены	18:50	10	ПЗ
Итого			480	

На основании проведенной фотографии рабочего времени необходимо произвести сводку одноименных затрат рабочего времени, а затем составить

фактический баланс рабочего времени. Представим сводку одноименных затрат в виде таблицы 2.18.

Таблица 2.18

## Сводка одноименных затрат рабочего времени

Виды затрат	Продолжительность		Индекс
	мин.	%	
Подготовительно-заключительное время	38	7,92	ПЗ
Обслуживание рабочего места	25	5,21	ОБС
Оперативное время	381	79,38	ОП
Личные надобности	10	2,08	ОТЛ
Нерегламентированные перерывы, в том числе нарушения трудовой дисциплины	5	1,04	ПНД
Простои по организационно-техническим причинам	21	4,38	ПНТ
Итого	480	100	

Исходя из результатов сводки одноименных затрат рабочего времени, можно сделать вывод о том, что очень большое количество времени уходит подготовительно-заключительные работы и нарушения трудовой дисциплины. Это отрицательно сказывается на производительности труда работника. Можно сказать, что оперативная работа составляет всего 79,38 % или 381 минуту времени смены, остальное время смены 99 минут или 20,62% приходится на непроизводительные затраты и на обеденный перерыв. Сопоставление фактического баланса времени с нормативным позволяет выявить отклонение от нормативных. Для расчета нормативного баланса так же необходимо использовать нормативы времени на ПЗ (38 мин.), ОБС (25 мин.) и ОТЛ (10 мин.).

Составим баланс рабочего дня. Для этого нам необходимы величины нормативных затрат по всем категориям рабочего времени (в мин. и %). Сравнение данных нормативного и фактического балансов рабочего времени представлены в таблице 2.19.

Таблица 2.19

## Баланс затрат рабочего времени

Индексы	Продолжительность, мин.		Отклонение	
	Факт	План	Недостаток	Излишек
ПЗ	38	25		+13
ОБС	25	25		
ОП	381	420	-39	
ОТЛ	10	10		
ПНТ	21	-		+21
ПНД	5	-		+5
Всего	480	480	-39	+39

По данной таблице можно увидеть, что фактический баланс отличается от планового: ПЗ больше нормативного времени на 13 минут, ОП меньше нормативного времени на 39 минут. Излишек ПНТ и ПНД составил 21 и 5 минут.

Данные таблицы позволяют определить следующие показатели использования фонда рабочего времени:

К исп – коэффициент использования рабочего времени по формуле:

$$K_{\text{исп}} = (\text{ПЗ} + \text{ОП} + \text{ОБС} + \text{ОТЛ}) / T_{\text{см}} * 100 \quad (2.6)$$

$$K_{\text{исп}} = (38 + 381 + 25 + 10) / 480 * 100 = 454 / 480 * 100 = 94,5\%$$

Коэффициент потерь рабочего времени по формуле:

$$K_{\text{пот}} = (\text{ПНТ} + \text{ПНД} + (\text{ОТЛф} - \text{ОТЛп})) / T_{\text{см}} * 100 \quad (2.7)$$

$$K_{\text{пот}} = (21 + 5 + (10 - 10)) / 480 * 100 = 5,5\%$$

Проверка полученных результатов осуществляется по формуле:

$$K_{\text{исп}} + K_{\text{пот}} = 100\% \quad (2.8)$$

$$94,5 + 5,5 = 100\%$$

Из расчетов выяснилось, что 94,5% сменного времени используется эффективно, а потери рабочего времени составляют 5,5% времени смены.

В таблице 2.20 приведен наблюдательный лист фотографии рабочего дня бухгалтера ООО «Белгородторгснаб».

Ф.И.О.: Анохина Татьяна Павловна;

Профессия: бухгалтер;

Стаж работы: 8 лет;

Система оплаты: повременная.

Таблица 2.20

Фотография рабочего дня бухгалтера ООО «Белгородторгснаб»

№ п\п	Наименование работы	Текущее время, ч. мин	Продолжительность, мин.	Индекс
	Начало наблюдений	10:00		
1	Приход на рабочее место	10:00		
2	Принятие смены	10:00	13	ПЗ
3	Подготовка рабочего места	10:13	10	ПЗ
4	Оперативная работа	10:23	68	ОП
5	Наведение порядка на рабочем месте, раскладка документации	11:31	25	ОБС
6	Оперативная работа	11:56	90	ОП
7	Личная гигиена	13:26	4	ОТЛ
8	Уход на обед	13:30		
9	Приход с обеда	14:30		
10	Оперативная работа	14:30	82	ОП
11	Перезагрузка компьютера	15:52	7	ПНТ
12	Вызов мастера	15:59	16	ПНТ
13	Оперативная работа	16:15	104	ОП
14	Личная гигиена	17:59	6	ОТЛ
15	Оперативная работа	18:05	45	ОП
16	Сдача смены	18:50	10	ПЗ
Итого			480	

Представим сводку одноименных затрат в виде таблицы 2.21.

Таблица 2.21

Сводка одноименных затрат рабочего времени

Виды затрат	Продолжительность		Индекс
	мин.	%	
Подготовительно-заключительное время	33	6,8	ПЗ
Обслуживание рабочего места	25	5,2	ОБС
Оперативное время	389	81,3	ОП
Личные надобности	10	2	ОТЛ
Нерегламентированные перерывы, в том числе нарушения трудовой дисциплины	-	-	ПНД
Простои по организационно-техническим причинам	23	4,7	ПНТ
Итого	480	100	

Исходя из результатов расчетов, можно сделать вывод, что очень большое количество времени уходит подготовительно-заключительные работы и на простои по организационно-техническим причинам, что отрицательно сказывается на производительности труда. Можно сказать, что оперативная работа составляет 81,3% или 389 минут времени смены, остальное время смены 91 минут или 18,7 % приходится на непроизводительные затраты и на обеденный перерыв. Сопоставление фактического баланса времени с нормативным позволяет выявить отклонение от нормативных. Для расчета нормативного баланса так же необходимо использовать нормативы времени на ПЗ (33 мин.), ОБС (25 мин.) и ОТЛ (10 мин.).

Таким образом, величины нормативных затрат рабочего времени (в мин. и %) и по всем категориям затрат времени образуют нормативный (рациональный) баланс рабочего дня. Сопоставление данных фактического и нормативного баланса рабочего времени представлены в таблице 2.22.

Таблица 2.22

## Баланс затрат рабочего времени

Индексы	Продолжительность, мин.		Отклонение	
	Факт	План	Недостаток	Излишек
ПЗ	33	25		+13
ОБС	25	25		
ОП	389	420	-31	
ОТЛ	10	10		
ПНТ	23	-		+23
ПНД	-	-		
Всего	480	480	-31	+36

По данной таблице можно увидеть, что фактический баланс отличается от планового: ПЗ больше нормативного времени на 13 минут, ОП меньше нормативного времени на 3 минуту. Излишек ПНТ составил 23 минуты.

Данные таблицы позволяют определить следующие показатели использования фонда рабочего времени:

К исп – коэффициент использования рабочего времени по формуле:



$$K_{\text{исп}} = (\text{ПЗ} + \text{ОП} + \text{ОБС} + \text{ОТЛ}) / T_{\text{см}} * 100 \quad (2.6)$$

$$K_{\text{исп}} = (33 + 389 + 25 + 10) / 480 * 100 = 457 / 480 * 100 = 95,3\%$$

Коэффициент потерь рабочего времени по формуле:

$$K_{\text{пот}} = (\text{ПНТ} + \text{ПНД} + (\text{ОТЛф} - \text{ОТЛп})) / T_{\text{см}} * 100 \quad (2.7)$$

$$K_{\text{пот}} = (23 + (10 - 10)) / 480 * 100 = 4,7\%$$

Проверка полученных результатов осуществляется по формуле:

$$K_{\text{исп}} + K_{\text{пот}} = 100\% \quad (2.8)$$

$$95,3 + 4,7 = 100\%$$

Из расчетов выяснилось, что 95,3% сменного времени используется эффективно, а потери рабочего времени составляют 4,7% времени смены.

Была проведена фотография рабочего времени методом моментных наблюдений, результаты которой представлены в таблице 2.23. Объектами наблюдения являлись работники ООО «Белгородторгснаб» в количестве 7 человек, выполняющие свои трудовые обязанности в различных отделах организации, включающих в себя юридический отдел, хозяйственно-экономический отдел и отдел информационных технологий.

Таблица 2.23

Фотография рабочего времени методом моментных наблюдений работников  
ООО «Белгородторгснаб»

№ наблюдения	Время наблюдения	Объекты наблюдения						
		1	2	3	4	5	6	7
		Условный шифр вида деятельности						
1	10:00	ПЗ	ПЗ	ОБС	ОБС	ОБС	ПЗ	ПЗ
2	10:35	ОП	ОП	ПЗ	ОП	ОП	ОТЛ	ПНД
3	11:56	ОБС	ОТЛ	ОП	ОТЛ	ПЗ	ПЗ	ОП
4	12:38	ОП	ОБС	ПНТ	ПЗ	ОП	ОП	ОТЛ
5	13:27	ОТЛ	ОП	ОП	ОП	ПЗ	ПЗ	ОП
6	14:30	ОП	ПЗ	ОТЛ	ОП	ПЗ	ОТЛ	ОП
7	15:09	ПНТ	ОП	ОП	ОТЛ	ОП	ОП	ОБС
8	15:49	ПНТ	ОТЛ	ПНД	ОП	ОП	ОБС	ОП
9	16:34	ОП	ОП	ОП	ПНТ	ОП	ОП	ОТЛ
10	17:10	ОТЛ	ПНТ	ПЗ	ПЗ	ОТЛ	ОТЛ	ОП
11	18:06	ОП	ОП	ОП	ОП	ОП	ОП	ОП

Продолжение таблицы 2.23								
12	18:50	ПЗ	ПЗ	ПЗ	ПЗ	ПЗ	ПЗ	ПЗ
Время начала наблюдений								10:00
Время окончания наблюдений								18:50
Общее время наблюдений								8:50

Процесс обработки результатов заключался в подсчете количества зафиксированных моментов по каждому виду деятельности в разрезе конкретного сотрудника и отдела в целом, а также в определении общей суммы моментов наблюдений по всем видам деятельности и установлении удельного веса каждого вида деятельности. При этом сначала подсчет количества зафиксированных моментов производился по листу наблюдений (таблица 2.24), затем путем суммирования полученных результатов, формировались итоговые значения за весь период наблюдения (таблица 2.25).

Таблица 2.24

## Общее количество зафиксированных моментов наблюдения

Вид деятельности	Индекс	Объекты наблюдения							Всего моментов наблюдений
		Число моментов наблюдения							
		1	2	3	4	5	6	7	
Подготовительно-заключительное время	ПЗ	2	3	3	3	4	4	2	21
Обслуживание рабочего места	ОБС	1	1	1	1	1	1	1	7
Оперативное время	ОП	5	5	5	5	5	4	6	35
Личные надобности	ОТЛ	2	2	1	2	1	2	2	12
Нерегламентированные перерывы, в том числе нарушения трудовой дисциплины	ПНД	0	0	1	0	0	0	1	2
Простои по организационно- техническим причинам	ПНТ	2	1	1	1	0	0	0	5
Итого		12	12	12	12	12	12	12	82

Анализируя таблицу 2.24, мы можем сказать, что общее количество моментов наблюдения составляет 82. Из них приходится 21 на подготовительно-заключительное время, 7 на обслуживание рабочего места, 35 на оперативное время, 12 на личные надобности, 2 на нерегламентированные перерывы, в том числе и нарушения трудовой дисциплины, и 5 на простои по организационно-техническим причинам.

Таблица 2.25

## Итоговые значения за весь период наблюдения

Индекс	Объекты наблюдения														Всего момента в наблюдении	
	1		2		3		4		5		6		7			
	Число	%	Число	%	Число	%	Число	%	Число	%	Число	%	Число	%	Число	%
ПЗ	2	17	3	25	3	25	3	25	4	33	4	33	2	17	21	26
ОБС	1	8	1	8	1	8	1	8	1	8	1	8	1	8	7	8
ОП	5	41	5	41	5	41	5	41	5	41	4	41	6	41	35	43
ОТЛ	2	17	2	17	1	8	2	17	1	8	2	17	2	17	12	15
ПНД	0	0	0	0	1	8	0	0	0	0	0	0	1	8	2	2
ПНТ	2	17	1	8	1	8	1	8	0	0	0	0	0	0	5	6
Итого	12	100	12	100	12	100	12	100	12	100	12	100	12	100	82	100

По итогам наблюдений было установлено, что в среднем рабочее время сотрудников ООО «Белгородторгснаб» распределяется следующим образом: 8% занимает обслуживание рабочего места, 26% - подготовительно-заключительная деятельность, 43% - оперативная работа, 2% - нерегламентированные перерывы, в том числе нарушения трудовой дисциплины, 6% - простои по организационно-техническим причинам, 15% - отдых и личные надобности. В результате загрузка одного работника в среднем составляет 55%. Потери рабочего времени одного работника варьируются от 8% до 17%. Самый высокий процент потерь был обнаружен у работника №3 - 16% и у работника №1 – 17%. Далее следует работник №2, его потери составили 8%. У остальных работников временные потери были минимальны и не столь критичны. Стоит выделить работников №5 и №6. Нарушений трудовой дисциплины и простоев по организационно-техническим причинам за ними замечено не было.

В целом, исходя из результатов наблюдений, резервы рабочего времени за счет сокращения потерь, связанных с нарушением трудовой дисциплины и потерь, обусловленных организационно-техническими причинами, в среднем составляют 8%. Результат наблюдений показал, что основной причиной

неэффективной деятельности работников является нерациональное использование работниками своего рабочего времени, а также устаревшая компьютерная техника, на починку и на работу за которой тратится много времени, во время которого работник мог бы быть занят оперативной работой и выполнять производственные задания.

Далее проведем SWOT-анализ организации ООО «Белгородторгснаб». SWOT-анализ - это метод стратегического планирования, который заключается в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Результаты проведенного SWOT-анализа представим в таблице 2.26.

Таблица 2.26

## SWOT-анализ ООО «Белгородторгснаб»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выполнение больших объемов работ;</li> <li>- Слаженная команда рабочих;</li> <li>- Высокая квалификация рабочих;</li> <li>- Известность ООО «Белгородторгснаб»;</li> <li>- Высокий контроль качества;</li> <li>- Финансовая стабильность;</li> <li>- Более 20 лет на рынке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокий уровень текучести кадров;</li> <li>- Устаревшая компьютерная техника;</li> <li>- Физическая усталость.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение производительности труда;</li> <li>- Увеличение объема оказываемых услуг;</li> <li>- Увеличение доли рынка ООО «Белгородторгснаб»;</li> <li>- Повышение качества оказываемых услуг;</li> <li>- Возможность развития новых видов услуг;</li> <li>- Привлечение новых клиентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение количества договоров с клиентами, сокращение спроса;</li> <li>- Ухудшение политической обстановки;</li> <li>- Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов.</li> </ul>

Из данных таблицы 2.26 видно, что основными сильными сторонами ООО «Белгородторгснаб» являются: выполнение большого объема работ, слаженная команда рабочих, высокая квалификация рабочих, известность ООО «Белгородторгснаб», высокий контроль качества, финансовая стабильность, долгое время работы на рынке (более 20 лет). Конкурентов также можно не бояться, поскольку ООО «Белгородторгснаб» работает на рынке долго время и имеет хорошую репутацию. К слабым сторонам организации относятся

проблемы с высоким уровнем текучести кадров, устаревшей компьютерной техникой и физической усталостью.

Произведенный SWOT-анализ показывает, что у ООО «Белгородторгснаб» больше плюсов, чем минусов, много возможностей и есть потенциал эффективно работать на рынке. Используя сильные стороны предприятия можно использовать появляющиеся возможности и избежать угроз.

**Вывод по главе:** Проанализировав фотографии рабочего времени работников и вычислив необходимые коэффициенты, мы пришли к выводу, что в ООО «Белгородторгснаб» существует ряд факторов, препятствующих эффективной деятельности.

Были выявлены следующие проблемы:

- неправильное распределение рабочего времени, в связи с чем возникает спешка, и могут быть допущены грубые ошибки;
- недостаточная оперативность и надежность работы оборудования;
- медленный интернет-браузер.

Для решения данных проблем необходимо провести ряд мероприятий по совершенствованию деятельности персонала ООО «Белгородторгснаб», которые предложены в главе 3. Сокращая данные затраты времени, соответственно будет увеличиваться время оперативной работы, будет расти производительность труда.

## ГЛАВА 3. Направления оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб»

### 3.1 Система мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб»

Нами был выявлен ряд проблем, которые снижают эффективность деятельности работников ООО «Белгородторгснаб». Устранение этих проблем приведёт к повышению эффективности использования рабочего времени. Для этого в данной главе будет разработан проект по устранению факторов помех и оптимизации использования рабочего времени.

На рисунке 3.1 представлены проблемы и цели проекта.

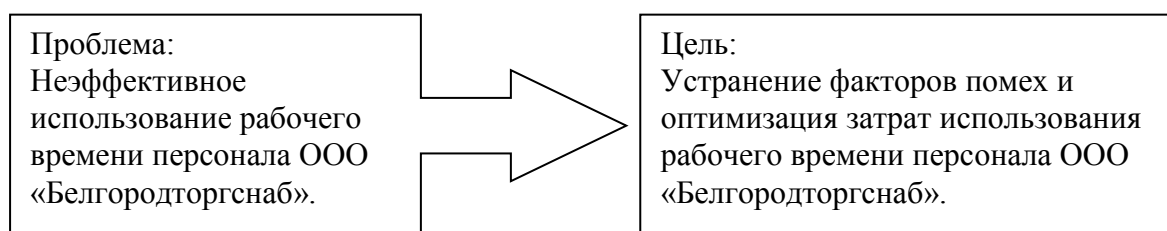


Рис. 3.1 Проблемы и цели

В таблице 3.1 представим цели проекта по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб».

Таблица 3.1

#### Цели проекта по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб»

Проблемы	Цели
1. Работники недостаточно хорошо планируют свою рабочую деятельность и время; 2. Недостаточная оперативность работы с техникой, ввиду того, что ее техническая составляющая не соответствует потребностям современного пользователя; 3. Скорость браузера, который не позволяет оперативно отвечать на электронные письма клиентов.	1. Разработать и утвердить проект по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб»; 2. Провести тренинг по тайм-менеджменту и личному планированию для сотрудников, с целью выработки системы организации труда, на основе личной самоорганизованности. 3. Произвести программную и аппаратную оптимизацию компьютерной техники, с целью увеличения производительности работы с техникой.

Продолжение таблицы 3.1	
	<p>..Может быть проведена как самими сотрудниками вручную, так и при помощи различным платных и бесплатных программ, а также специалистом по диагностике и ремонту компьютеров.</p> <p>4. Произвести замену браузера для увеличения скорости загрузки страниц и работы в сети интернет. Это позволит оперативно отвечать на электронные письма клиентов.</p>

В таблице 3.2. представим Логическую структуру проекта.

Таблица 3.2

### Логическая структура

Описание проекта	Объективно-проверяемые показатели	Источники проверки	Допущения
Общие цели: Оптимизация затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб»	Улучшение деятельности организации от проведения проектных мероприятий	Фотография рабочего времени	
Цель проекта: Устранение факторов помех и оптимизация затрат использования рабочего времени персонала ООО «Белгородторгснаб»	Анализ результатов деятельности	Фотография рабочего времени	
Результаты: Повышение производительности труда работников, увеличение эффективной деятельности персонала ООО «Белгородторгснаб»	Улучшение работы персонала	Статистика показателей деятельности организации	
Действия: 1. Разработать и утвердить проект по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб» 2. Выявить причины и факторы, которые влияют на рациональное использование рабочего времени персонала. 3. Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить оптимизацию затрат рабочего времени персонала. 4. Реализовать необходимые мероприятия, по оптимизации затрат рабочего времени персонала.	Средства: Финансовые средства, Человеческие ресурсы, Информационные средства	Затраты: Единовременные затраты.	

Из таблицы 3.2 видно, что основными задачами проекта являются:

1. Разработать и утвердить проект по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб»
2. Выявить причины и факторы, которые влияют на рациональное использование рабочего времени персонала.

Представим проект по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб» в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Проект по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО  
«Белгородторгснаб»

Наименование проекта	Проект по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб» на 2016 год
Основание для разработки проекта	Закон о труде и занятости населения Российской Федерации от 20.04.1996 №36-ФЗ
Государственный заказчик	ООО «Белгородторгснаб»
Основные разработчики проекта	Генеральный директор ООО «Белгородторгснаб»
Цели проекта	Повышение производительности труда работников, увеличение эффективной деятельности персонала ООО «Белгородторгснаб»
Задачи проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработать и утвердить проект по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб»</li> <li>2. Выявить причины и факторы, которые влияют на рациональное использование рабочего времени персонала.</li> <li>3. Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить оптимизацию затрат рабочего времени персонала.</li> <li>4. Реализовать необходимые мероприятия, по оптимизации затрат рабочего времени персонала.</li> </ol>
Сроки реализации	6 месяцев
Перечень основных мероприятий проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести тренинг по тайм-менеджменту и личному планированию для сотрудников, с целью выработки системы организации труда, на основе личной самоорганизованности.</li> <li>2. Произвести программную и аппаратную оптимизацию компьютерной техники, с целью увеличения производительности работы с техникой.</li> <li>3. Произвести замену браузера для увеличения скорости загрузки страниц и работы в сети интернет.</li> </ol>
Ответственный исполнитель проекта	Заместитель генерального директора



Продолжение таблицы 3.3	
Исполнители	Заместитель генерального директора
Источники финансирования	ООО «Белгородторгснаб»
Ожидаемые конечные результаты реализации проекта	Улучшение деятельности организации от проведения проектных мероприятий, повышение производительности работы персонала
Контроль за исполнением	Генеральный директор

Из таблицы 3.3. видно, что цель проекта - повышение производительности труда работников, увеличение эффективной деятельности персонала ООО «Белгородторгснаб».

В таблице 3.4 предлагаем план-график работ по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб».

Таблица 3.4

#### Календарный план-график работ по проекту

Название задачи	Длительность, дни	Состав участников (должности ответственных лиц)
1. Разработать и утвердить проект по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб»	1 месяц	Заместитель генерального директора
2. Выявить причины и факторы, которые влияют на рациональное использование рабочего времени персонала.	1 месяц	Заместитель генерального директора
3. Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить оптимизацию затрат рабочего времени персонала.	1 месяц	Заместитель генерального директора
4. Реализовать необходимые мероприятия, по оптимизации затрат рабочего времени персонала.	3 месяца	Заместитель генерального директора

Конкретная длительность предложенных мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб» зависит от момента начала реализации проекта. В таблице 3.5 рассмотрим предлагаемый нами календарный план реализации проекта.

Таблица 3.5

## Календарный план реализации проекта

Мероприятия проекта	Месяцы					
	1	2	3	4	5	6
1. Разработать и утвердить проект по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб»	*					
2. Выявить причины и факторы, которые влияют на рациональное использование рабочего времени персонала.		*				
3. Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить оптимизацию затрат рабочего времени персонала.			*			
4. Реализовать необходимые мероприятия, по оптимизации затрат рабочего времени персонала.				*	*	*

Матрица ответственности представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6

## Матрица ответственности группы проекта

Работа	Группа проекта			
	Заместитель генерального директора	Заместитель генерального директора	Генеральный директор	Генеральный директор
1. Разработать и утвердить проект по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб»	О	И	Р	С
2. Выявить причины и факторы, которые влияют на рациональное использование рабочего времени персонала.	О	И	Р	С
3. Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить оптимизацию затрат рабочего времени персонала.	О	И	Р	С
4. Реализовать необходимые мероприятия, по оптимизации затрат рабочего времени персонала.	О	И	Р	С

О – Ответственный;

И – Исполнитель;

Р – Руководитель;

С – Соисполнитель.

В таблице 3.7. представим риски предлагаемого проекта по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб».

Таблица 3.7

**Риски предлагаемого проекта по оптимизации затрат рабочего времени  
персонала в ООО «Белгородторгснаб»**

№ п/п	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1.	Риск отказа от участия в мероприятиях по оптимизации затрат рабочего времени персонала	Негативное отношение к мероприятиям, конфликты в организации	Заблаговременное информирование работников организации о внедрении мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени персонала	Моральное и материальное стимулирования за участие в процедуре
2.	Риск отторжения предложенных процедур работником	Отказ работника в участии в мероприятиях	Контроль	Моральное и материальное стимулирования за участие в процедуре
3.	Риск быстрого ухода из организации, риск несоблюдения расчетных сроков реализации проекта	Работник покидает организацию, проект выполняется не в срок	Контроль	Моральное и материальное стимулирования за участие в процедуре, осуществление детальной проработки по каждому разделу программы проекта

В таблице 3.8 представим план мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб».

Таблица 3.8

**План мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО  
«Белгородторгснаб»**

Цели	Задачи	Сроки	Ответственные
Обоснование необходимости внедрения проекта по оптимизации затрат рабочего времени персонала	Предложить и расчет эффективности	1 месяц	Заместитель генерального директора
Расчет социально-экономической эффективности предложенного проекта			
Принятие решения о внедрении проекта	Согласование с руководством	1 месяц	Генеральный директор
Внедрить программу по оптимизации затрат рабочего времени персонала	Предложить и утвердить проект по оптимизации затрат рабочего времени персонала	1 месяц	Заместитель генерального директора

Из таблицы 3.8 мы видим, что план мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб» делится на 4 этапа:

1. Обоснование необходимости внедрения проекта по оптимизации затрат рабочего времени персонала. Изучив временные затраты персонала ООО «Белгородторгснаб», мы пришли к выводу, что организации необходимо оптимизировать затраты рабочего времени персонала. Для этого был предложен проект по оптимизации затрат рабочего времени, который поможет снизить непроизводительные затраты и повысить производительность работников. Ответственным является заместитель генерального директора.

2. Расчет социально-экономической эффективности предложенного проекта. Производится расчет стоимости предложенных мероприятий проекта, а также социально-экономический эффект от предложенных мероприятий. Ответственный - заместитель генерального директора.

3. Принятие решения о внедрении проекта. Генеральный директор принимает решение о внедрении предложенного проекта.

4. Внедрить программу по оптимизации затрат рабочего времени персонала. Ответственным является заместитель генерального директора.

Внедрение предложенных мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб» позволит положительно отразиться на улучшении трудовой деятельности, снижении непроизводительных временных затрат и повышению производительности труда персонала.

Реализация указанных мероприятий повлечет за собой следующие расходы, представленные в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Затраты на реализацию проекта по оптимизации затрат рабочего времени

№	Наименование товара	Стоимость, руб.
1	Тренинг по тайм-менеджменту	42000 руб.
2	Материнская плата ASUS H61M-F	3991 руб.
3	Процессор CPU Intel Pentium G3420 3.2 GHz	5648 руб.
5	Модуль памяти Kingston HyperX Fury HX316C10F / 4	2026 руб.
6	ЖК Монитор 21.5" Samsung S22E200NY (LCD, Wide, 1920x1080, D-Sub	8133 руб.
	Google Chrome	Бесплатно
Итого		61798 руб.

Из таблицы видно, что затраты на реализацию проекта по оптимизации затрат рабочего времени составят 61798 руб.

Бороться с недостаточной оперативностью работы с компьютерной техникой можно двумя способами:

- аппаратно - обновлением технической составляющей компьютерного оборудования, сменой старых деталей на более производительные комплектующие или приобретением более мощных компьютеров;

- программно - очисткой списка автозагрузки, чисткой реестра операционной системы, дефрагментация жесткого диска, удалением неиспользуемых программ.

Расчет стоимости аппаратного обновления компьютерной техники.

Программы, которыми пользуется весь персонал, нагружают оперативную память и процессор компьютера. Установка новой, более мощной оперативной памяти и процессора может потребовать замены материнской платы на подходящую.

Приобретение мониторов с большей диагональю и разрешающей способностью рациональна с точки зрения повышения производительности работника, так как такой монитор способен отображать больше информации на одной странице в единицу времени. Таким образом, можно добиться экономии времени на пролистывание интернет-страниц и документов.

Рекомендуя ООО «Белгородторгснаб» обновление аппаратной составляющей компьютеров, список приобретаемых устройств будет выглядеть следующим образом:

- Модуль оперативной памяти;
- Процессор;
- Монитор.
- Материнская плата;

На современном рынке компьютерных комплектующих существует огромный выбор различных моделей необходимых нам устройств от разных производителей. Поскольку компьютер в данной организации, выполняет роль устройства для пользования интернетом и работы с различной документацией, нам подойдут не самые дорогие варианты с не самой высокой вычислительной способностью.

Приоритет будет ставиться на мультизадачность системы. Это означает, что нам необходим многоядерный процессор, объем оперативной памяти которого будет не менее 2 гигабайт, а также соответствующая материнская плата. Цены взяты из онлайн-магазина «НИКС+» на 01.04.2016 г. Начнем с материнских плат, список которых приведен в таблице 3.10.

Таблица 3.10

## Материнские платы

Наименование и характеристика	Стоимость, руб.
GIGABYTE GA-H81M-DS2 rev3.0 (RTL) LGA1150 < H81 > PCI-E Dsub GbLAN SATA MicroATX 2DDR-III	3916
INTEL DG41CN (OEM) LGA775 <G41> PCI-E+SVGA+GbLAN SATA MicroATX 2DDR-II	3800
ASUS H61M-F (RTL) LGA1155 < H61 > PCI-E Dsub+DVI GbLAN SATA MicroATX 2DDR-III	3991
MSI B85M-P33 V2 (RTL) LGA1150 < B85 > PCI-E Dsub+DVI GbLAN SATA MicroATX 2DDR-III	4217

Как видно из таблицы 3.10, разброс цен небольшой. Можно выбрать любую материнскую плату из представленных, так как это практически никак не повлияет на производительность системы. Мы доверяем фирме ASUS, поэтому рекомендуем взять ASUS H61M-F стоимостью 3991 рублей.

Аналогично материнской плате выбираем процессор, список которых приведен в таблице 3.11.

Таблица 3.11

## Процессоры

Наименование и характеристика	Стоимость, руб.
CPU Intel Pentium G4400 3.3 GHz / 2core / SVGA HD Graphics 510 / 0.5+3Mb / 54W / 8 GT / s LGA1151	5196
CPU AMD Athlon X4 840 BOX (AD840XY) 3.1 GHz / 4core / 4 Mb / 65W / 5 GT / s Socket FM2+	5422
CPU AMD FX-4330 (FD4330W) 4.0 GHz / 4core / 4+8Mb / 95W / 5200 MHz Socket AM3+	6024
CPU Intel Pentium G3420 3.2 GHz / 2core / SVGA HD Graphics / 0.5+3Mb / 54W / 5 GT / s LGA1150	5648
CPU Intel Core 2 Duo E8300 2.83 GHz / 2core / 6Mb / 65W / 1333MHz LGA775	5347
CPU Intel Pentium G3430 BOX 3.3 GHz / 2core / SVGA HD Graphics / 0.5+3Mb / 54W / 5 GT / s LGA1150	6175

Разброс цен на процессоры объясняется значительным приростом производительности с ростом стоимости устройства. Но поскольку ООО «Белгородторгснаб» слишком высокая вычислительная мощность не требуется, выберем процессор CPU Intel Pentium G3420 стоимостью 5648 рублей.

Следующим шагом мы выбираем модуль памяти. Размер оперативной памяти напрямую влияет на количество информации, которая может быть в нее загружена. В режиме мультизадачности, когда запущено несколько приложений, важна скорость переключения между этими приложениями. Чем больше таких приложений может вместить оперативная память, тем выше скорость переключения между этими приложениями, тем выше производительность труда работника. Список оперативных запоминающих устройств представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12

## Модули памяти

Наименование и характеристика	Стоимость, руб.
Original SAMSUNG DDR-III DIMM 4Gb < PC3-12800 >	1815
Kingston ValueRAM < KVR16LN11 / 4 > DDR-III DIMM 4Gb < PC3-12800 > CL11, Low Voltage	1868
Kingmax DDR-II DIMM 2Gb < PC2-6400 >	1672
Crucial Ballistix Sport < BLS4G4D240FSA > DDR4 DIMM 4Gb < PC4-19200 > CL16	2335
Crucial Ballistix Tactical < BLT4G3D1608DT1TX0CEU > DDR-III DIMM 4Gb < PC3-12800 > CL8	2101
Kingston HyperX Fury < HX316C10F / 4 > DDR-III DIMM 4Gb < PC3-12800 > CL10	2026
Silicon Power < SP004GBLTU160N02 > DDR-III DIMM 4Gb < PC3-12800 > CL11	1830

Предпочтение отдадим фирме Kingston, которая завоевала доверие потребителей к качеству своей продукции. Возьмем модуль памяти Kingston HyperX Fury < HX316C10F / 4 > DDR-III DIMM 4Gb < PC3-12800 > CL10 за 2026 рублей.

Как отмечалось выше, возможно сэкономить время работников путем установки монитора большего разрешения и диагонали. Монитор просто большего разрешения (с той же диагональю) стоит, безусловно, дешевле и выводит на экран больше информации, но уже мельче размером. Чтобы разглядеть такую информацию, работник должен сильно напрягать глаза, что негативно сказывается на его здоровье. Мониторы того же разрешения,



но большего размера выводят все тот же объем информации, но меньше напрягают зрение.

Поэтому мы рекомендуем установку мониторов именно большего разрешения и именно с большой диагональю, чтобы выиграть во времени работника, не испортив его здоровье. Мы рекомендуем ООО «Белгородторгснаб» заботиться о своих сотрудниках. Список подходящих мониторов приведен в таблице 3.13.

Таблица 3.13

## Мониторы

Наименование и характеристика	Стоимость, руб.
21.5" ЖК монитор PHILIPS 223V5LSB / 62 (LCD, Wide, 1920x1080, D-Sub)	8359
21.5" ЖК монитор LG 22M37A-B (LCD, Wide, 1920x1080, D-Sub)	7907
21.5" ЖК монитор Acer < UM.WW3EE.002 > K222HQLbd < Black > (LCD, Wide, 1920x1080, D-Sub, DVI)	8434
21.5" ЖК монитор LG 22MP47A-P (LCD, Wide, 1920x1080, D-Sub)	8509
20" ЖК монитор ASUS VS208DR BK (LCD, Wide, 1600x900, D-Sub)	8434
22" ЖК монитор LG 22M47D-P (LCD, Wide, 1920x1080, D-Sub, DVI)	8811
21.5" ЖК монитор Samsung S22E200NY (LCD, Wide, 1920x1080, D-Sub)	8133

Лучшим по нашему мнению монитором из представленных в соотношении цена/качество является Samsung S22E200NY стоимостью 8133 рубля.

Программная оптимизация может быть проведена как самими сотрудниками вручную, так и при помощи различным платных и бесплатных программ, а также специалистом по диагностике и ремонту компьютеров.

Скорость интернет соединения может возрасти после проведения предложенных мероприятий. Также брандмауэром ОС Windows можно ограничить список программ, которым разрешено подключение к сети. Брандмауэр является стандартной программой операционной системы и дополнительных затрат не потребует.

Сотрудники ООО «Белгородторгснаб» используют устаревшие версии интернет-браузеров Internet Explorer. На данный момент существует огромное

количество более быстрых и оптимизированных под разные аппаратные возможности систем браузеры. Список бесплатных интернет-браузеров и результаты теста их скорости приведен в таблице 3.14. Тестирование производилось с помощью онлайн-бенчмарка Peasekeeper, финской компании Futuremark. Бенчмарк тестирует разнообразные возможности браузера, связанные с отображением и обработкой элементов типичных веб-страничек, часто встречающихся на разных сайтах.

Таблица 3.14

## Анализ работы бесплатных интернет-браузеров

Название браузера	Отображение страницы	Возможности HTML5	Работа с данными	Операции DOM	Разбор текста	Скорость браузера
Google Chrome	<b>74,19</b>	<b>6</b>	76197,64	<b>21931,13</b>	<b>259692,85</b>	<b>4117</b>
SRWare Iron	70,43	5	76652,7	19507,04	249277,38	3950
Яндекс.Браузер	53,63	3	<b>76672,34</b>	21133,66	254194,67	3721
Opera	47,62	5	74839,81	19649,99	253080,78	3552
Firefox	39,64	6	26645,58	14020,12	163100,75	2254
Internet Explorer	43,07	3	46842,26	7460,52	162837,32	2097
Safari	63,33	1	28596,6	14951,02	109088,85	2039
Лучший результат	74,19	6	76672,34	21931,13	259692,85	4117

Анализируя полученные результаты из таблицы 3.14, мы делаем вывод о том, что самым быстрым браузером является Google Chrome. В сравнении с интернет-браузером Internet Explorer, который установлен на всех компьютерах в организации, Google Chrome работает в 2 раза быстрее. У него самые высокие показатели в области «отображение страницы», «возможности HTML 5», «операции DOM», «разбор текста» и общая скорость браузера. Это делает его неоспоримым лидером среди всех изученных интернет-браузеров.

Для большей наглядности разности в скоростях интернет-браузеров, представим рисунок 3.2.

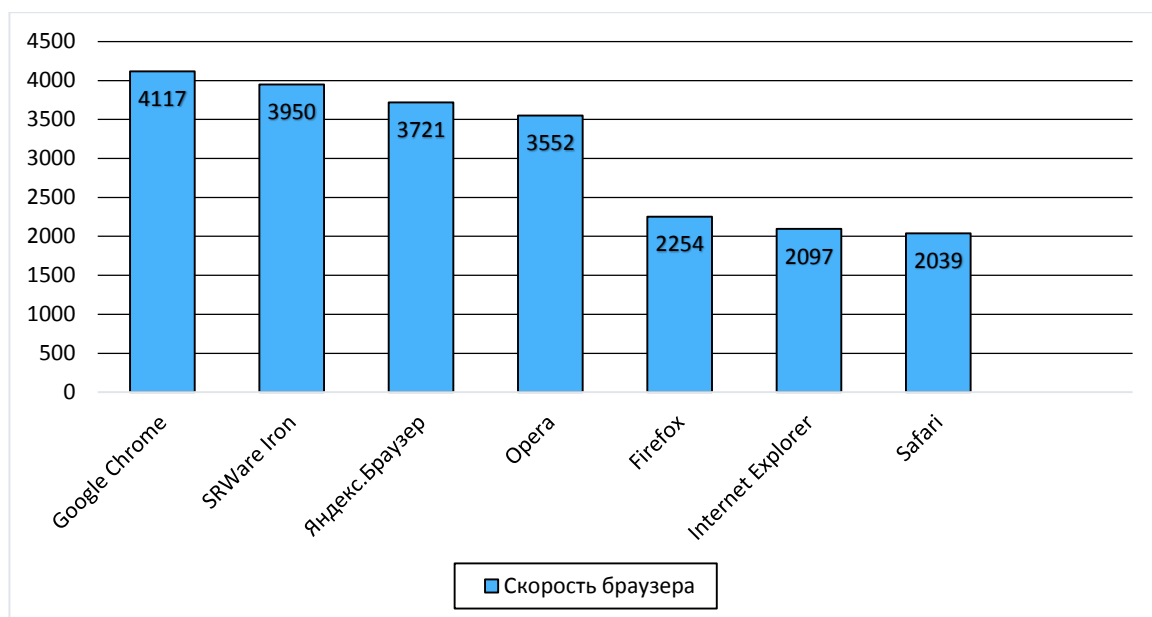


Рис. 3.2 Сравнение скорости интернет-браузеров

Таким образом, сменив все браузеры на компьютерах ООО «Белгородторгснаб» на Google Chrome, можно добиться чуть более, чем двукратного прироста скорости загрузки страниц и отправки данных. Поскольку Google Chrome распространяется бесплатно, подобное мероприятие затратным не будет.

Проанализировав ряд выявленных проблем в ООО «Белгородторгснаб» нами были предложены мероприятия по устранению временных затрат и оптимизации рабочего времени персонала, оценка эффективности которых предложена в параграфе 3.2.

### **3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб»**

Для оценки эффективности предложенных мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени, необходимо, основываясь на полученных в результате исследования данных о непроизводительных потерь рабочего времени, оценить в годовом денежном выражении стоимость этих таких потерь.

Для этого, из фонда оплаты труда (ФОТ), следует вычесть вменённые потери (Т%), обнаруженные в результате проведенной фотографии рабочего времени работников в размере 8%

Таким образом, потери рабочего времени в денежном выражении равны:

$$T_d = \text{ФОТ} / 100 * T\% * 12 \quad (3.1)$$

$$T_d = 360000 / 100 * 8\% * 12$$

$$T_d = 345600 \text{ рублей в год}$$

Таким образом, прямые потери организации от недостаточно хорошо организованной системы организации труда сегодня составляют 345600 рублей ежегодно или 28800 рублей в месяц.

#### Расчеты мероприятий

1. Произведем расчет мероприятия - провести тренинг по тайм-менеджменту и личному планированию для сотрудников, с целью выработки системы организации труда, на основе личной само организованности.

Излишек ПЗ и ПНД составил  $=13+5= 18$  минут.

Рассчитаем коэффициент потерь рабочего времени на неорганизованность сотрудников:

$$K_p = \text{ПЗ} + \text{ПНД} / T_{\text{см}} * 100 \quad (3.2)$$

$$K_p = 13 + 5 / 480 * 100 = 3,7\%$$

Эти потери рабочего времени в денежном выражении равны:

$$T_d = \text{ФОТ} / 100 * T\% * 12 \quad (3.1)$$

$$T_d = 360000 / 100 * 3,7\% * 12 = 162000 \text{ рублей в год.}$$

Или 13500 рублей в месяц.

Проведение тренинга по тайм-менеджменту и личному планированию рабочего времени работников, позволит снизить затраты рабочего времени на 3,7%, что в денежном выражении равно 162000 рублей в год или 13500 рублей в месяц.

2. Произведем расчет мероприятия - произвести программную и аппаратную оптимизацию компьютерной техники, с целью увеличения производительности работы с техникой.

Рассчитаем коэффициент потерь рабочего времени на недостаточную оперативность работы с техникой:

$$K_{\text{п}} = \text{ПНТ} / T_{\text{см}} * 100 \quad (3.3)$$

$$K_{\text{п}} = 21 / 480 * 100 = 4,3\%$$

Эти потери рабочего времени в денежном выражении равны:

$$T_{\text{д}} = \text{ФОТ} / 100 * T\% * 12 \quad (3.1)$$

$$T_{\text{д}} = 360000 / 100 * 4,38\% * 12 = 189216 \text{ рублей в год.}$$

Или 15768 рублей в месяц.

Программная и аппаратная оптимизация компьютерной техники в виде новых: материнской платы, процессора, модуля памяти, и монитора обойдутся в 19798 рублей и позволит снизить затраты рабочего времени на 4,38%, что в денежном выражении равно 189216 рублей в год или 15768 рублей в месяц.

Так же это мероприятие окупится за 2 месяца, что говорит о его экономической эффективности.

3. Произведем расчет мероприятия - Произвести замену браузера для увеличения скорости загрузки страниц и работы в сети интернет.

Сменив браузеры в ООО «Белгородторгснаб» с Internet Explorer на Google Chrome, мы увеличим скорость на 51%. Таким образом, можно добиться двукратного прироста скорости загрузки и отображения страниц, отправки данных. Поскольку Google Chrome распространяется бесплатно, подобное мероприятие затратным не будет.

**Вывод по главе:** Данные мероприятия, на которые потрачено 61798 рублей, окупятся за 3 месяца, сократив временные затраты на 8%, что в денежном выражении равно 58536 в месяц. За год предприятие снизит затраты на 345600 рублей, которые растрчивались в связи с недостаточно хорошо организованной системой организации труда и плохой оптимизацией рабочего

времени персонала.

Как видно из вышеперечисленного, оптимизация затрат рабочего времени нуждается в финансировании, но финансовые средства, потраченные на это, заведомо окупятся, так как повысится производительность труда и снизятся непроизводительные затраты рабочего времени. Это делает предложенные мероприятия экономически эффективными.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были разработаны пути оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб».

В рамках поставленной цели были решены следующие задачи:

- 1) Изучено понятие «рабочее время» персонала;
- 2) Проанализирована классификация затрат рабочего времени, а также основные методы исследования затрат рабочего времени персонала организации;
- 3) Исследованы затраты рабочего времени персонала ООО «Белгородторгснаб»;
- 4) Рассмотрен анализ системы управления персоналом, а также анализ затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб»;
- 5) Предложен план мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени персонала в ООО «Белгородторгснаб».

Из данных полученных при проведении SWOT-анализа видно, что основными сильными сторонами ООО «Белгородторгснаб» являются: выполнение большого объема работ, слаженная команда рабочих, высокая квалификация рабочих, известность ООО «Белгородторгснаб», высокий контроль качества, финансовая стабильность, долгое время работы на рынке (более 20 лет). Конкурентов также можно не бояться, поскольку ООО «Белгородторгснаб» работает на рынке долго время и имеет хорошую репутацию. К слабым сторонам организации относятся проблемы с высоким уровнем текучести кадров, устаревшей компьютерной техникой и физической усталостью.

Произведенный SWOT-анализ показывает, что у ООО «Белгородторгснаб» больше плюсов, чем минусов, много возможностей и есть потенциал эффективно работать на рынке. Используя сильные стороны предприятия можно использовать появляющиеся возможности и избежать угроз.

Независимо от формы собственности, на любом предприятии, наибольшее значение имеет эффективность производственного процесса, т.е. его осуществление с наименьшими затратами рабочего времени и оборудования.

Главное условие рационализации производственного процесса - систематическое изучение затрат рабочего времени и использование материалов наблюдения. На их основе делают выводы о наличии «слабых мест» в организации, о причинах и размерах потерь рабочего времени, намечают мероприятия по совершенствованию труда и производства.

Изучив теоретические основы организации труда, мы проанализировали деятельность ООО «Белгородторгснаб» на соответствие нормативам времени. Детально изучив рабочий день персонала данной организации, мы составили баланс рабочего времени. Данный баланс наглядно показал все основные недостатки деятельности работников.

По итогам наблюдений было установлено, что в среднем рабочее время сотрудников ООО «Белгородторгснаб» распределяется следующим образом: 8% занимает обслуживание рабочего места, 26% - подготовительно-заключительная деятельность, 43% - оперативная работа, 2% - нерегламентированные перерывы, в том числе нарушения трудовой дисциплины, 6% - простои по организационно-техническим причинам, 15% - отдых и личные надобности. В результате загрузка одного работника в среднем составляет 55%. Потери рабочего времени одного работника варьируются от 8 до 17%. Самый высокий процент потерь был выявлен у работника №3 - 16% и у работника №1 – 17%. Далее следует работник №2, его потери составили 8%.

В целом, исходя из результатов наблюдений, резервы рабочего времени за счет сокращения потерь, связанных с нарушением трудовой дисциплины и потерь, обусловленных организационно-техническими причинами, в среднем составляют 8%.



К основным нарушениям, выявленным в деятельности персонала ООО «Белгородторгснаб» относятся:

- 1) Нерациональное использование работниками своего рабочего времени;
- 2) Недостаточная оперативность работы компьютерной техники, что существенно замедляет темп работы персонала.
- 3) Недостаточная скорость интернет-соединения, что влияет на конкурентоспособность всей фирмы в целом.

Для борьбы с данными нарушениями и факторами помех, были предложены следующие мероприятия:

1. Провести тренинг по тайм-менеджменту и личному планированию для сотрудников, с целью выработки системы организации труда, на основе личной самоорганизованности.
2. Произвести программную и аппаратную оптимизацию компьютерной техники, с целью увеличения производительности работы с техникой.
3. Произвести замену браузера для увеличения скорости загрузки страниц и работы в сети интернет.

Таким образом, после проведения данных мероприятий, количество нарушений во время работы персонала заметно снизилось, была ликвидирована недостаточная оперативность работы компьютерной техники, в несколько раз повысилась скорость Интернет-соединения. Целью проектирования являлось сокращение и оптимизация непроизводительных затрат рабочего времени. Данная цель была полностью достигнута, реализация проекта позволит организации не тратить впустую значительные средства, что станет дополнительным стимулом, точкой роста к ее дальнейшему развитию.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) Трудовой Кодекс Российской Федерации. - Н.: Сибирское университетское издательство, 2014. - 74 с.
- 2) Архангельский, Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы [Текст]. - СПб.: Питер, 2014. - 55 с.
- 3) Архангельский, Г.А. Тайм – драйв: как успевать жить и работать. 4-е изд [Текст]. - М.: Манн, Иванов, Фербер, 2011. - 122 -128с.
- 4) Басария, Т.А. Главной проблемой нехватки времени является отсутствие самоорганизации [Текст] // Управление персоналом. - 2010. - №18. - С.50
- 5) Басовский, Л.Е., Протасьев, В.Б. Управление качеством [Текст]. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 216 с.
- 6) Батожапов, Б. В новый год - с большими планами [Текст]. // Агинская правда, - 2010, - № 34. - С.43
- 7) Бишоф, А. Самоменеджмент. Эффективно и рационально [Текст]. - М.: Омега-Л, 2011. - 128 с.
- 8) Блинов, А.О., Василевская, О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов [Текст]. - М.: ГЕЛАН, 2011. - 411 с.
- 9) Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст]. - М.: ИНФРА, 2010. - 178 с.
- 10) Бычин, В.Б., Малинин, С.Д. Нормирование труда [Текст]. - М.: ЭКЗАМЕН, 2013. - 152 с.
- 11) Васильченко, Ю.П., Таранченко, З.В. Самоучитель по тайм – менеджменту [Текст]. - СПб.: Питер, 2012. - 256 с.
- 12) Введение в специальность "Менеджмент организации": Учебное пособие для вузов [Текст] / Резник, С.Д., Игошина, И.А., Резник, В.С. - М.: Логос, 2014. - 320 с.

- 13) Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник [Текст]. - М.: ТД Элит-2000, 2013. - 546 с.
- 14) Владимирова, Л.П. Экономика труда [Текст]. - М.: изд. Дом «Дашков и К», 2012. - 233 с.
- 15) Волгин, В.В. Управление персоналом малого предприятия: предупреждение проблем: Практическое пособие [Текст]. - М.: Маркетинг, 2010. - 300 с.
- 16) Вязгин, В.А., Лучинкина, Л.Я. Нормирование труда: процессный подход [Текст] // Исследовано в России. - 2010. - №5. - С. 16-19.
- 17) Генкин, Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. 6-е изд [Текст]. - М.: НОРМА, 2014. - 223-239 с.
- 18) Гражданкина, Е.В. Экономика предприятия [Текст]. - М.: ГроссМедиа, 2010. - 296 с.
- 19) Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие [Текст]. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2012. - 112 с.
- 20) Грузинов, В.П., Грибов, В.Д. Экономика предприятия: Учебное пособие. 2-е изд. [Текст]. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 208 с.
- 21) Добротворский, И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии. Учебное пособие [Текст]. - М.: Издательство ПРИОР, 2012. - 464 с.
- 22) Егорова, Е.А., Кучмаева, О.В. Экономика труда [Текст]. - М.: Инфра-М, 2014. - 280 с.
- 23) Егоршин, А.П., Зайцев, А.К. Организация труда персонала [Текст]. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 245 с.
- 24) Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие [Текст]. - Н. Новгород: НИМБ, 2011. - 320 с.
- 25) Ермолович, Л.Л., Сивчик, Л.Г., Щитникова, И.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие [Текст] / Под. общ. ред. Л. Л. Ермолович. - М.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2013. - 576 с.

- 26) Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учеб. пособие. - 2-е изд. [Текст]. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 455 с.
- 27) Ильенкова, С.Д., Сиротина, Т.П. Экономика и статистика предприятия: Учебное пособие [Текст]. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 372 с.
- 28) Калинин, С.И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем [Текст]. - М.: Речь, 2010. - 445 с.
- 29) Карсетская, Е.А., Михайлов, И. В., Мошкович М. В. Рабочее время и время отдыха [Текст] // Экономико-правовой бюллетень. - 2012. - №9. - С. 10-15.
- 30) Кибанов, А.Я. Экономика и социология труда [Текст]. - М.: ИНФРА - М, 2011. - 308 С.
- 31) Кириллова, Н.А., Богаченко, В.М. Бухгалтерский учет: задачи и ситуации - учебник. сред. проф. образ. [Текст]. - М.: - издат-во Феникс, 2010. - 320 с.
- 32) Ковалев, В.В., Волкова, О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. [Текст]. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014 - 424 с.
- 33) Костин, Л.А. Проблемы экономики труда [Текст]. - М.: АТИСО, 2011. - 367 с.
- 34) Крутик, А.Б., Никольская, Е. Г. Инвестиции и экономический рост предпринимательства [Текст]. - СПб.: Лань, 2010. - 544 с.
- 35) Лукашевич, Н.П. Самоменеджмент. Теория и практика [Текст]. - М.: Ника-центр, 2012. - 344 с.
- 36) Львов, Д.С. Экономика развития [Текст]. - М.: Экзамен, 2015. - 512 с.
- 37) Любушин, Н.П., Лещева, В.Б., Дьякова, В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 471 с.
- 38) Моргенстерн, Д. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем [Текст]. - М.: Добрая книга, 2013. - 79 с.

- 39) Остапенко, Ю.М. Экономика труда: учебное пособие [Текст]. - М.: ИНФАРМ-М, 2013. - 272 с.
- 40) Панченко, Е.Ю. Экономика предприятия: учебное пособие [Текст]. - Чита: ЧитГУ, 2010. - 230 с.
- 41) Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда: учебно-практическое пособие [Текст]. - М.: Кнорус, 2014. - 320с.
- 42) Пашуто, В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Уч. пос. - 2-ое изд. [Текст]. - Мн.: Новое знание, 2014 г. - 305 с.
- 43) Пожидаева, Т.А. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие [Текст]. - М.: КНОРУС, 2011. - 320 с.
- 44) Попов, Л.А. Анализ и моделирование трудовых показателей [Текст]. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 144 с.
- 45) Рофе, А.И. Экономика и социология труда: учебное пособие для вузов [Текст]. - М.: МИК, 2013. - 228с.
- 46) Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник [Текст]. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
- 47) Семенов, А.К., Набоков, В.И. Основы менеджмента. Учебник для вузов. 5-е изд. [Текст]. - М.: ИТК Дашков, 2014. - 435 с.
- 48) Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом. 2-е изд. [Текст]. - М.: ИТК Дашков, 2011. - 209 с.
- 49) Сергеев, И.В. Экономика предприятия. - 3-е изд. [Текст]. - М.: Проспект, 2013. - 560 с.
- 50) Сильченко, С. А. Эффективное управление рабочим временем [Текст] // Управление развитием персонала. - 2012 - №2. - С.50
- 51) Смоленский, М.Б. Трудовое право Российской Федерации. 2-е изд. [Текст]. - М.: Феникс, 2010. - 149 с.
- 52) Спивак, В.А. Управление персоналом [Текст]. - М.: Эксмо, 2010. - 270 с.

- 53) Травин, В.В., Дятлов, В.А. Менеджмент персонала предприятия [Текст]. - М.: Инфра-М, 2012. - 272 с.
- 54) Управление персоналом организации. Учебник [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 483 с.
- 55) Управление персоналом. Учебник [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. - М.:ЭКЗАМЕН, 2015. - 155 с.
- 56) Федосеева, В.Н., Капустин, С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие [Текст]. - М.: ЭКЗАМЕН, 2011. - 528 с.
- 57) Чечевицына, Л.Н., Чуев, И.Н. Анализ финансово - хозяйственной деятельности: Учебник [Текст]. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2010. - 352с.
- 58) Шамкалов, Ф.И. Государство и экономика: основы взаимодействия [Текст]. - М.: Экономика, 2013. - 384 с.
- 59) Ширенбек, Х. Экономика предприятия: Учебник для вузов [Текст]. - СПб.: Питер, 2011. - 848 с.
- 60) Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. 2-е изд. [Текст]. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 86 с.
- 61) Экономика предприятия: Учебник [Текст] /Под ред. проф. Н.А. Сафронова. - М.: Экономистъ, 2010. - 608 с.
- 62) Экономика и управление предприятием. Учебник [Текст] / Еленева Ю. А, Зуева Т. С. - М.: Высшая школа, 2011. - 624 с.
- 63) <http://www.nix.ru/> [Электронный ресурс].

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

Дата наблюдения: \_\_\_\_\_

ИТОГО:



- 1.Подготовительно-заключительное время, Тпз \_\_\_\_\_
- 2.Время обслуживания рабочего места, Тобс \_\_\_\_\_
3. Оперативное время, Топ \_\_\_\_\_
4. Время перерывов в работе: \_\_\_\_\_
  - регламентированные перерывы \_\_\_\_\_
  - нерегламентированные перерывы \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(должность руководителя подразделения)    (подпись)    \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_  
(должность исполнителя)    (подпись)    \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)